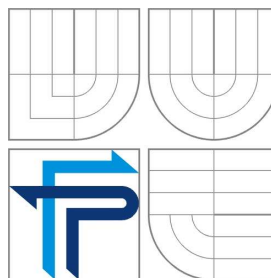


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

INTERPERSONÁLNÍ KOMUNIKACE V PODNIKU

INTERPERSONAL COMMUNICATIONS IN COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MICHAL ŘÍHA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2008

Abstrakt finálního díla

Anotace:

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou interpersonální komunikace ve společnosti AUTO – BAYER, s.r.o. Snahou je aplikovat teoretické poznatky v praxi. Pomocí této práce bych chtěl posoudit stav interpersonální komunikace a navrhnout změny pro lepší a efektivnější komunikaci ve výše uvedené obchodní společnosti.

Annotation:

This bachelor's thesis deals with analyse of interpersonal communication in company AUTO – BAYER, Ltd. My effort is to apply theoretic knowledge in practice. By the help of this work I would like to write up the status of interpersonal communication and to project the changes for better and more effectively communication in above-mentioned company.

Klíčová slova: Interpersonální komunikace, komunikační vztahy, komunikační systém, prostředky komunikace, komunikace v podniku, AUTO – BAYER, s.r.o.

Keywords: Interpersonal communication, communications relation, communication system, resources of communication, communications in company, AUTO – BAYER, Ltd.

Bibliografická citace práce

ŘÍHA, M. *Interpersonální komunikace v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 63 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. května 2008

Poděkování

Děkuji mému konzultantovi PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za vedení mé práce, cenné připomínky a příjemnou spolupráci. Dále bych chtěl poděkovat Paedr. Miroslavu Pokorovi, který mi umožnil realizovat výzkumnou část mé práce, a všem zaměstnancům AUTO - BAYER, s.r.o. za poskytnuté informace.

OBSAH:

Úvod.....	9
------------------	----------

Teoretická část

1. Vymezení komunikace.....	10
1.1 Definice komunikace.....	10
1.2 Obecná charakteristika komunikace.....	11
1.3 Proces komunikace.....	12
1.4 Formy komunikace.....	15
1.5 Komunikační dovednosti.....	17
1.6 Prostředky komunikace.....	20
1.7 Interpersonální komunikace v podniku.....	22
1.7.1 Předpoklady vnitrofiremní komunikace.....	22
1.7.2 Cíle vnitrofiremní komunikace.....	24
1.7.3 Problémy a nedostatky vnitrofiremní komunikace.....	26
1.7.3.1 Problémová komunikace na pracovišti.....	26
1.7.3.2 Chyby a nedostatky ve vnímání.....	27
1.7.3.3 Poškozování vnitrofiremní komunikace z pohledu manažera.....	29

Empirická část

2. Představení firmy.....	31
2.1 Profil firmy.....	31
2.1.1 Obecné údaje o společnosti.....	31
2.1.2 Předmět podnikání.....	32
2.1.3 Organizační struktura firmy.....	33
2.1.4 Vnitrofiremní komunikace firmy.....	34
2.1.4.1 Vzdělání a školení.....	35
2.1.4.2 Porady.....	35

3. Metologie.....	36
3.1 Sestavení dotazníkového šetření.....	36
3.1.1 Komu je dotazník určen.....	36
3.1.2 Typy zvolených otázek.....	37
3.1.3 Okruhy zvolených otázek.....	37
3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	38
3.2.1 Způsob vyhodnocení.....	38
3.2.2 Zjištěné nedostatky z dotazníkového šetření.....	39
3.2.3 Charakteristika problémů zjištěných z dotazníkového šetření.....	39
4. Šetření ve firmě, charakteristika situace.....	41
4.1 Šetření okruhových problémů zjištěných z dotazníku.....	41
4.1.1 Problémová oblast č.1.....	41
4.1.2 Problémová oblast č.2.....	41
4.1.3 Problémová oblast č.3.....	41
4.1.4 Problémová oblast č.4.....	42
4.2 Rozhovory s vedením firmy.....	43
4.2.1 Problémy s předáváním informací.....	44
4.2.2 Ostatní problémy.....	45
5. Návrhy na zlepšení situace.....	46
5.1 Návrh č.1 – efektivnější přenos informací.....	46
5.2 Návrh č.2 – zefektivnění komunikace s podřízenými.....	47
5.3 Návrh č.3 – zavedení skype systému.....	48
5.4 Návrh č.4 – zavedení reportu pro vedoucí zaměstnance	48
Závěr.....	50
Literatura.....	52
Seznam tabulek a schémat.....	54
Přílohy.....	55

ÚVOD

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou interpersonální komunikace, kterou směřuji zejména do oblasti vnitropodnikové struktury a to jak z hlediska teoretického, tak i z hlediska praktického. Toto téma považuji vzhledem ke stále sílící konkurenci na trhu za velmi důležité, ne-li i rozhodující. A jak praví Zlaté Motto knihy komunikace od Davida Grobera – „*Od druhých lidí nedostanete to, co si spravedlivě zasloužíte, ale pouze to a právě to, co si vykomunikujete*“.

Interpersonální, neboli mezilidská komunikace je prvek, který doprovází a dává smysl všem lidským činnostem už od pradávna, je to sjednocující prvek i v oblasti vnitropodnikové komunikace. A význam vnitropodnikové komunikace na schopnost uplatnění podniku na trhu je nepochybně zcela zásadní. Všudypřítomný rozvoj ve všech lidských oblastech nám dává za úkol zlepšovat nejen naše znalosti, ale i naše komunikační dovednosti.

Vnitrofiremní komunikace je klíčová pro úspěch podniku a to hned z několika zřetelných důvodů – ovlivňuje jak spokojenost zaměstnanců, tak i spokojenost zákazníků, což se odráží v prosperitě podniku samotného. Je nutností neustále odstraňovat komunikační nedostatky a mít na vědomí správné předpoklady úspěšné komunikace a snažit se tyto předpoklady naplňovat. Je důležité mít na zřeteli nové komunikační technologie, které posouvají komunikační možnosti do jiných sfér. Jinak probíhala komunikace za první republiky a jinak probíhá v dnešní době.

Cílem mé bakalářské práce je vypracovat **návrhy** na zlepšení komunikace v konkrétním podniku. Na základě provedené analýzy se pokusím zjistit nejen firemní klady, ale hlavně její nedostatky a problémy. Předložím vedení firmy návrhy na zlepšení současného stavu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení komunikace

1.1 Definice komunikace

„Komunikace není všechno, ale stojí za vším“ (Janda, 2004, s.10). Toto je pouze jedna z mnoha možných definic komunikace, která ovšem zcela výstižně charakterizuje její naprostou nepostradatelnost. Samotné slovo komunikace lze nejčastěji chápat jako spojení, přenos, výměna informací atd.

V mém případě budu směřovat komunikaci spíše do oblasti vnitrofiremní komunikace, čili komunikací budu rozumět určitý systém uvnitř podniku, který propojuje všechny zaměstnanecké složky firemní struktury. Komunikace je realizována všemi pracovníky, jenž mají co do činění s podnikem, probíhá mezi nadřízenými a podřízenými, managementem a vlastníky, mezi jednotlivými spolupracovníky, útvary a v neposlední řadě v první linii v kontaktu se zákazníky, což podle mne bývá považováno za nejdůležitější proces v podnikání vůbec – oslovení a získání zákazníka.

Vnitrofiremní komunikaci lze též chápat jako propojení firmy pomocí komunikace. „*Jde o propojení jednotlivých pracovníků firmy umožňující vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální plnění povinností*“ (I. Hloušková, 1998, s.9). V téže knize Hloušková nazývá vnitrofiremní komunikaci jako vnitropodnikovou, interní či vnitřní komunikaci.

„*Vnitrofiremní komunikace spojuje všechny manažerské funkce, rozhoduje o efektivním využívání zdrojů. Účelem vnitrofiremní komunikace je efektivní využití zdrojů, které jsou manažerovi svěřeny*“ (Janda, 2004, s.10).

Definic komunikace jako takové, či vnitrofiremní, bychom našli mnoho a každý by si mezi nimi jistě vybral definici šitou sobě na míru. S komunikací se setkáváme každý den, dalo by se říct na každém kroku a doprovází nás po celý život. Kolikrát je

takzvaným jazýčkem na váhách, který rozhoduje o úspěchu či neúspěchu jak v životě osobním, tak v životě pracovním.

1.2 Obecná charakteristika komunikace

Jelikož jsme bytosti společenské, tak je pro nás komunikace základním nástrojem, který v dorozumívání používáme. Komunikace nám přijde jako něco naprosto běžného a to z toho důvodu, že komunikujeme neustále. Už od útlého věku, kdy jsme komunikovali pomocí mimiky, gest a občasného křiku až po současnost. Naše schopnost vyjádřit se a naslouchat považujeme za samozřejmost, nad kterou nijak zvlášť neuvažujeme. Uvažujeme ji pouze v situacích, kdy je pro nás obzvláště důležitá – v takových chvílích se na ni připravujeme s jediným cílem – uspět.

Každý člověk komunikuje svým osobitým (specifickým) způsobem a podle kvality komunikace člověk sám rozhoduje o svém úspěchu či neúspěchu. Diferenciace komunikace všech lidí podílejících se na společném dorozumívání dělá náš svět mnohem pestřejším a zajímavějším, než by se na první pohled zdálo být.

„Nesoudíme lidi pouze podle toho, kolik toho ví, ale také podle toho, jak se chovají a jak komunikují“ (Mikuláščík, 2003, s.15). V téže publikaci Mikuláščík tvrdí, že díky komunikaci můžeme dosáhnout úspěchu, a to nemusíme být ani baviči, moderátoři či spisovatelé.

Komunikace se vždy utváří na základě vztahu minimálně mezi dvěma subjekty, kteří o sobě vědí a vzájemně se dorozumívají, reagují na určitou situaci. Obecně mohou komunikaci členit do několika poloh – z oficiálního x neoficiálního hlediska, komunikaci přímou nebo zprostředkovanou a rozdělení komunikace mezi individuálními subjekty či mezi organizacemi.

Komunikace je svojí povahou komplexní proces. Obzvláště obtížná je v případě, že se dotýká činnosti lidí. Do hry většinou v takovém případě vstupuje jejich sebeúcta. *„Do toho, co děláme, vkládáme své myšlenky, energii a dokonce i některé životní cíle“* (McLaganová a Krembs, 1998, s.14).

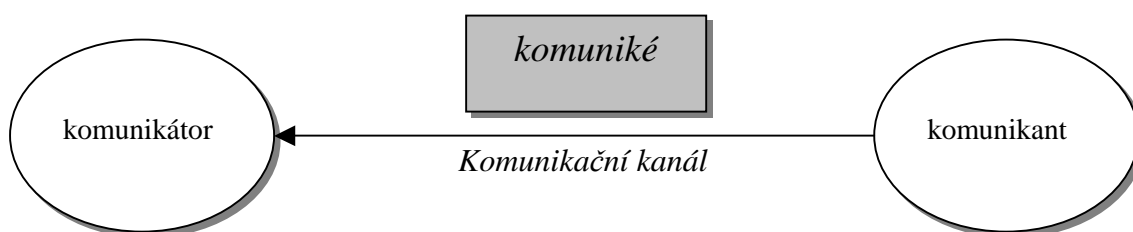
Předmětem komunikace se může stát potřeba, touha, nutnost, nápad atd., se kterým se obrací jeden subjekt na druhý s jasným cílem. Vyjadřovacími prostředky jsou zejména běžný rozhovor, písemné projevy obecného (vyhlášky, zákony, ustanovení, obchodní smlouvy) i soukromého charakteru (vzkaz, dopis, mail), oznámení v novinách či časopisech, ale také neverbální projevy (tj. mimika, gesta, hudební či výtvarný projev). V příští kapitole popíši, jak komunikace probíhá.

1.3 Proces komunikace

Jestliže mám na mysli interpersonální komunikaci, tak se jedná o přenos informací mezi lidmi. A ke komunikaci je vždy zapotřebí minimálně dvou osob, přičemž první zaujímá pozici sdělovatele a druhá pozici příjemce. Přičemž platí, že sdělovatel si vybírá z několika komunikačních prostředků a možností – kóduje tak svoje sdělení, přičemž příjemce musí toto sdělení dekódovat. Proces komunikace může probíhat dvěma různými způsoby – přímo nebo zprostředkovaně.

Přímý způsob je charakteristický jednoduše tím, že přenosu informací nenapomáhá žádný jiný zprostředkovatel, ale k výměně dochází pouze díky vlastní činnosti. U zprostředkovatelského způsobu přenosu informací je použit určitý zprostředkovatel. Nevýhodou zprostředkovatelského způsobu (např. telefon, fax, rádio, televize, noviny, internet) může být skutečnost, že dochází ke změnám, ať už chtěným či nechtěným, ve smyslu původního sdělení.

Schéma č.1: komunikační proces mezi dvěma osobami.



Komunikátor – osoba vysílající určitou zprávu s předpokladem, že ji příjemce porozumí – spoléhá na to, že má podobný kódovací systém a repertoár poznatků.

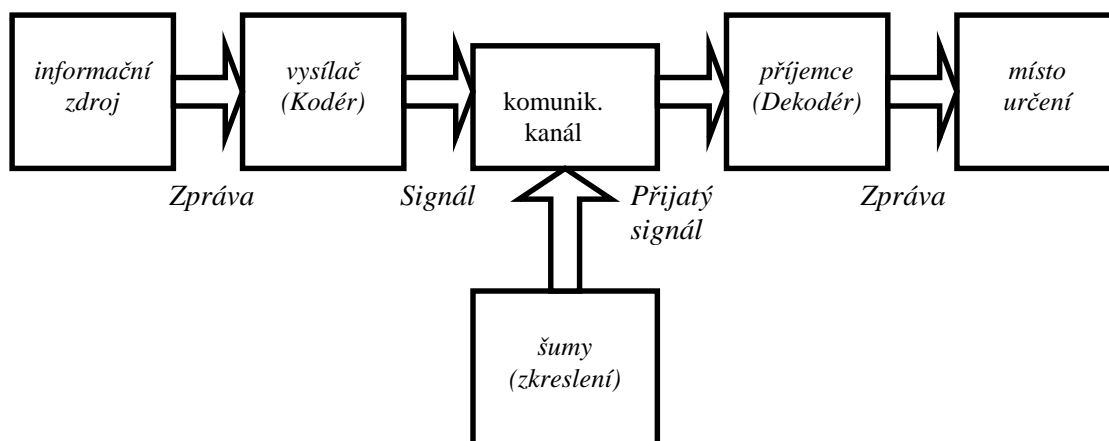
Komuniké – vyslaný obsah, myšlenka či pocit sdělovaný od jednoho člověka druhému. Součástí tohoto obsahu jsou verbální i neverbální projevy.

Komunikant – osoba, která vyslaný obsah přijímá. Její vnímání je ovlivněno celou řadou faktorů souvisejících s konkrétní osobou, časem, místem.

Komunikační kanál – cesta, po které je informace posílána. Při nejčastějším způsobu komunikace, a to sice tváří v tvář, jsou komunikačním kanálem zvuky, pohyby, vůně, oblečení i stisk ruky.

Jako jedno z **nejrozšířenějších schémat procesu komunikace** je využíváno **Shannon - Weaverovo schéma** (1949)

Schéma č.2: Shannon – Weaver schéma



V Shannon - Weaverově schématu vytváří informační zdroj sdělení (zprávu) nebo provádí její výběr z množiny možných sdělení (zpráv). Vysílač (kodér) převádí sdělení (zprávu) v signál, který je přes komunikační kanál přeposlán k dekodéru (příjemci). Funkce dekodéru je opačná než kodéru, tj. dekódovat, obnovit sdělení (zprávu) ze signálu. Potom přijaté sdělení (zpráva) dosáhne místa určení.

Kapacita kanálu je maximální množství informace, které je možno přenést za určitý čas. Šum představil Shannon jako označení pro jakékoliv zkreslení, které narušuje vysílání signálu od zdroje k místu určení. Tento vztah je dán jednoduchou rovnicí: kapacita kanálu = informace + šum.

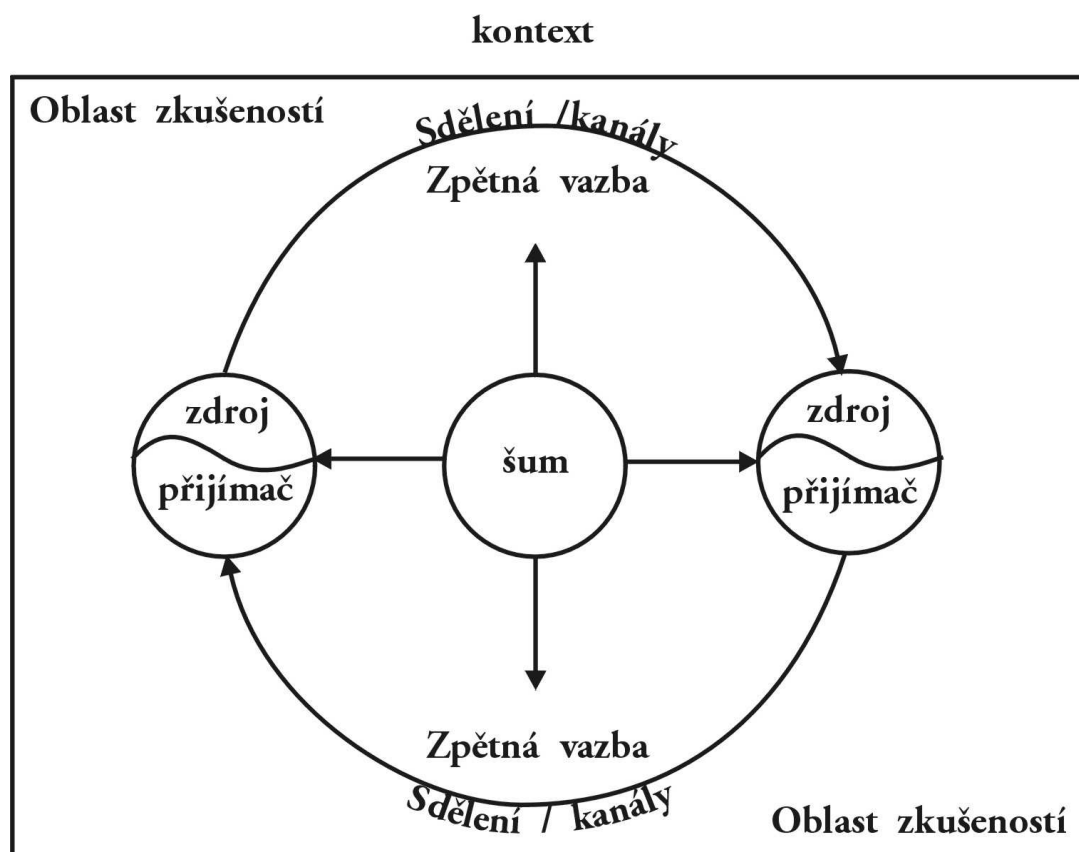
Výhody tohoto schématu lze spatřovat v jeho

- jednoduchosti
- obecné platnosti
- kvantifikovatelnosti
- jedná se o nejčastěji užívané jednoduché komunikační schéma v teorii komunikace
- **podnětu ke vzniku komunikačních modelů, jež poskytly již důkladné rozpracování tohoto procesu.**

Nevýhodou tohoto schématu je nezohledňování obsahu a významu zprávy.

Novodobé schéma v procesu komunikace představil DeVito.

Schéma č. 3: interpersonální komunikace dle novodobých autorů.



Zdroj: DeVito, J. A. Základy lidské komunikace, s. 20

Kontext komunikace

Kontext dle DeVita spolupůsobí při komunikaci a má čtyři hlediska:

- **Fyzický kontext** – znamená hmotné nebo konkrétní prostředí, místnost, obecnost, okolní lidé atd.
- **Kulturní kontext** – představuje životní styl, přesvědčení, postoje, uznávané hodnoty, způsob chování a komunikace.
- **Sociálně-psychologický kontext** – souvisí s postavením jednotlivých účastníků komunikace a se vztahy mezi nimi, s formálností situace, emocemi.
- **Časový kontext** – znamená pozici určitého sdělení nebo signálu v posloupnosti událostí.

„Říci ne znamená slyšet, slyšet ne znamená rozumět, rozumět ne znamená pochopit, či dokonce souhlasit“ DeVito, J. A.

1.4 Formy komunikace

Komunikace se rozlišuje podle formy jejího vyjádření, nebo-li dle způsobu jejího provedení. Rozlišení, jakou formu právě teď použít, záleží vždy na konkrétní situaci. Existuje několik hledisek rozdělení komunikace do několika různých forem.

V systému vnitrofiremní komunikace lze s odkazem na vymezení typů sociální komunikace uplatnit rozdělení na **interpersonální a veřejnou** komunikaci. V rámci interpersonální komunikace jde o nejrozličnější typy rozhovorů v dialogické podobě nebo o komunikaci v malé skupině, ve které je zachován princip vzájemného osobního kontaktu jednotlivých členů. Při veřejné komunikaci komunikuje jeden člen organizace (vrcholový manažer) se všemi zaměstnanci firmy najednou, a to buď přímo anebo zprostředkovaně, přičemž je obvykle informuje o firemních výsledcích, plánech firmy apod. (Tureckiová, 2004, s.119).

Další dělení forem komunikace odráží hledisko využívání či nevyužívání technických prostředků vedoucích k dorozumění. Vnitrofiremní komunikaci mohou rozdělit na **přímou** („tváří v tvář“) a **nepřímou** (zprostředkovanou), která je založena na zprostředkování přenosu informace pomocí určitého média (telefon, internet).

Z hlediska toku informací v organizaci hovoříme o **vertikální, horizontální a diagonální komunikaci** (Tureckiová, 2004).

Ještě významnější rozdělení forem komunikace je členění na **formální** či **neformální**. Formální komunikace lze charakterizovat jako zdokumentovanou, oficiální, naopak neformální komunikace probíhá mezi lidmi bez nějakého zdokumentování, není dána žádnými předpisy a záleží na jednotlivcích, jakým směrem se vyvíjejí.

Podle Ivany Hlouškové (1998, s.55) náleží rozdělení forem komunikace na tyto typy - **osobní, písemnou a elektronickou**, které zkusím vlastními slovy dále rozvést.

Osobní forma komunikace neboli komunikace „**tváří v tvář**“ je pravděpodobně tou nejběžnější a nejdůležitější formou komunikace jak v podniku, tak na celém světě. Je charakteristická největší účinností, kdy dvě osoby mají dostatek prostoru pro vzájemné porozumění, mají prostor pro rychlé a pohotové vyjasnění všech možných neurčitostí. Na základě dialogu vzniká nejvěrnější obraz o komunikaci na všech úrovních hierarchie podniku.

Význam kontaktu „**tváří v tvář**“ je v reálném životě velmi často nenahraditelný, protože i když si s někým udržujete komunikační vztah jinou formou (např. si s někým píšete či telefonujete), nestačí to, abyste si s danou osobou udržel tak blízký kontakt, který zaručuje osobní vztah. Některé případy osobní vztah přímo vyžadují, např. pokud potřebujete někoho přesvědčit, správně mu argumentovat nebo si ho získat svojí osobností. Také je osobní kontakt nenahraditelný při přijímacím pohovoru neboli hledání zaměstnání. Co zní pěkně v „papírové“ formě, může v reálném světě vypadat zcela obráceně. Kdyby se lidské vztahy posuzovaly pouze na základě písemné či elektronické formy, tak by možná stačil výkonnější počítač, který by nás všechny rozřadil podle zadaných údajů do pracovních pozic, což by mohlo vést k obrovským nesrovnalostem a neduhům. Osobní kontakt je proto jedinečný a nenahraditelný.

Písemná forma komunikace je dosahována několika možnými prostředky komunikace, avšak nelze jí na rozdíl od osobní komunikace vyjádřit vše potřebné. V první řadě přichází o výhodu rychlé poskytnutí **zpětné vazby**, což má za následek první **komunikační šum**. Představy či způsoby řešení jedné osoby se mohou od názorů druhé osoby podstatně lišit, důsledky jsou pak spatřovány v neefektivitě vlastní práce. Mezi výhody písemné komunikace lze zařadit jasné a přesné vyrozumění, kdy není třeba si něco zapamatovat, protože informace je přesně stanovená a lze si ji kdykoliv ověřit. V mnoha situacích je její využití nezbytné, zejména jedná-li se o různé formy pokynů či je potřeba „to dát na papír“, neboli danou informaci převést na formální úroveň.

Elektronická forma komunikace je neustále v rychlém dynamickém vývoji a její rozšířenost v podnicích neustále roste. Nové technologie jako email, skype či icq umožňují podnikům snižovat provozní náklady na místo zaběhlého komunikování pomocí poštovních služeb nebo telefonní linky, avšak i starší komunikační prostředky jsou stále v hojném počtu využívány, protože v určitých situacích jsou stále nepostradatelné (telefonní přístroj, poštovní služby, rozhlas, diktafon atd.). Nepostradatelnou výhodou elektronických prostředků je časová nenáročnost, v okamžiku jste ve spojení s druhou osobou, která může být i tisíce kilometrů daleko. Elektronická forma komunikace tedy šetří čas i peníze.

1.5 Komunikační dovednosti

Pojem komunikační dovednosti charakterizuje naučené nebo vrozené způsoby, podle kterých se snažíme přinášet do komunikace více efektivity a čekáme díky těmto komunikačním dovednostem lepší výsledky. Prioritní je nejen schopnost informace poskytovat, ale také přijímat a vyhodnocovat.

„Komunikační dovednosti se získávají obtížně a dlouho. S určitou odpovědností v organizační struktuře je nutné tyto vlastnosti mít. Nelze přijmout člověka, který tyto vlastnosti nemá, firma si nemůže dovolit na tyto dovednosti počkat“ (Janda, 2004, s.66).

Komunikační dovedností jsou nám dány individuálními osobními předpoklady, čili člověk vychází z toho, „co mu bylo přiděleno při vstupu na tento svět“. Mimo tuto složku vrozených dispozic čerpá člověk také z celoživotního vzdělávání, je tedy ovlivněn svými zkušenostmi, znalostmi, které sbírá v průběhu svého života. Velmi důležitá složka vnitřního rozvoje je **snaha** vzdělávat se, a to ať už ve škole nebo v rámci celoživotního vzdělávání. Smyslem a základním úkolem vzdělávání je dát člověku kvalifikaci a kompetence, které mu umožní zvládnout aktuální i budoucí požadavky, kladené na jeho činnost. S tím souvisí i cílené vedení k sebevýchově a trvalému sebevzdělávání. Za důležité, až nutné předpoklady uplatnění se v současné situaci světové ekonomiky bude třeba považovat, vedle jazykové kompetence a schopnosti práce s informačními technologiemi, také klíčové dovednosti, jejichž jádro tvoří právě komunikační dovednosti.

Mezi hlavní komunikační dovednosti dle Patrika Jandy lze zařadit následující pojmy:

- pozitivní myšlení
- vnímání
- empatie
- aktivní naslouchání
- asertivita
- delegování
- osobní hodnocení
- pochvala a kritika.

Nyní se pokusím tyto pojmy stručně vysvětlit:

Pozitivní myšlení, ať už v jakékoliv životní situaci přináší mnohdy i do těžko řešitelného problému více optimismu, přináší s sebou **větší chuť a zapálení**, pozdvihuje morálku a víru v úspěch.

Vnímání rozhoduje o tom, jakým způsobem věc nejen vidíme, ale i cítíme. Člověk má schopnost vnímat věci, ať už hmotné či nehmotné, pěti smysly, jimiž jsou

zpravidla zrak, sluch, čich, chuť a hmat. Jestliže se např. nesoustředíme a nedokážeme vnímat zadaný úkol, nemůžeme jej splnit dle zadaných požadavků.

Empatie, neboli vcítění se do prožitků druhé osoby, nám pomáhá porozumět stanovisku druhé strany, proč tak jedná, proč se tak cítí. Díky ní dokážeme lépe najít řešení případného problému.

Aktivní naslouchání je dovedností, jež nám pomáhá analyzovat „komuniké“ od druhé osoby. Má jisté pravidla („neskákat do řeči“, „nepředbíhat“ čili nereagovat předčasně, odmlky, dotazování atd.), která by se měla dodržovat.

Asertivita, neboli sebeprosazování, vyjadřuje vlastní pocity a potřeby. Jedná se o nebojácný postoj k druhým lidem, který říká jen to, co člověk skutečně chce.

Delegování znamená poskytnout právo osobě druhé vykonávat a nést odpovědnost za určitou činnost nebo funkci. Bez delegace by nebylo možné dosahovat potřebných výsledků za pomoci ostatních lidí. Otázkou delegování je správná volba člověka na patřičné místo.

Osobní hodnocení poskytuje pracovníkovi informace o jeho výkonu, kladech, záporech a doporučení. Každý si je tak vědom svého působení ve společnosti a má prostor na zdokonalování svojí činnosti. Prováděním osobních hodnocení poskytuje vedení podniku účinný prostředek pro kontrolu prováděných výkonů svými zaměstnanci.

Pochvala a kritika je nezbytná nutnost, která pomáhá stimulovat činnost v organizaci, v podniku. Je pochopitelné, že každý chce být více pochválen a co nejméně kritizován, čemuž se také snaží uzpůsobit svoji činnost.

Z hlediska osobního rozvoje lze vypozařovat několik oblastí, které jsem nastínil v tabulce uvedené níže. Při výčtu informací jsem čerpal poznatky od následujících

autorů – Patrik Janda (2004), Milan Mikuláščík (2003), Patricia McLagan a Peter Krembs (1995)

Tabulka č.1 : Výčet dovedností

Oblast	Výčet dovedností
Vlastní realizace	odpovědnost za vlastní vzdělávání, celoživotní vzdělávání, řízení kariéry, umění se realizovat
Komunikace s druhou osobou	umění prezentovat svou osobu, umění prezentovat svou práci, sociální kompetentnost (např. umění naslouchat, pozitivní přístup, otevřenost, obětavost při překonávání překážek), komunikační dovednosti, schopnost řešit problém s partnery, etika chování, pravidla chování ve specifické praxi, adaptabilita, flexibilita, schopnost pracovat v týmu a další.
Schopnost systematického myšlení	umění prezentovat principy své práce různým cílovým skupinám, umění prezentovat „obecná témata“, uvědomění si vlastnictví procesu (čím se zabývám) a jeho souvislostí, řízení času, rozvoj koncepčního, strategického, analytického a kreativního myšlení atd.
Znalosti „navíc“	sledování a znalost trendů v oboru, základy práva v daném oboru, komunikační dovednosti v angličtině, schopnost řešit problém s neznámými partnery atd.

1.6 Prostředky komunikace

Prostředky komunikace jsou úzce spjaty s formami komunikace, jsou to nástroje pomocí nichž je komunikace vykonávána. Jde vždy o spojení několika osob (minimálně dvou), z nichž minimálně jedna uvolňuje určitou informaci s cílem doručení jejího obsahu osobám dalším. Podle konkrétní situace volí konkrétní prostředek. Mám-li uvést přesnou definici konkrétního autora, lze uvést definici následující – jedná se o „*prostředek (nástroj) vnitrofiremní komunikace je navenek integrovaný a vnitřně ekonomicky a psychologicky strukturovaný prostředek přenosu informací, zpráv a odkazů v komunikačním procesu*“ (Szarková, 2002, s.100).

Uvedu výčet těch nejvíce frekventovaných komunikačních prostředků, jenž se liší především svojí formou (verbální x neverbální, písemná x ústní atd.) Při tomto výčtu jsem se nechal také inspirovat z publikací Ivany Hlouškové (1998, s. 57) a Patrika Jandy (2004, s. 83).

Mluvené prostředky

- rozhovor, rozprava, porada, diskuse, zpětná vazba, telefonický rozhovor, vzkaz na záznamníku, školení, vzdělávací akce, videofilm (instruktáž pro nové pracovníky, o firemní filozofii apod.), firemní fámy, historky, schůzky týmů a oddělení, vnitropodnikové konference, podnikový rozhlas, „zvědavý telefon“ (kdokoliv z pracovníků společnosti může na určité telefonní číslo zavolat a zeptat se či na něco upozornit), způsob vzájemného oslovování atd.

Písemné prostředky

- firemní noviny, časopisy, firemní bulletin, vzkazy, oběžníky, metodický pokyn, směrnice, dopisy, zprávy a osobní listy pro zaměstnance, faxy, nástěnky, dotazníkové akce, interní brožury, výroční zprávy (i zaměstnance), report (písemná zpráva pro nadřízeného), elektronické noviny, elektronická pošta, elektronická diskuse, intranet, tréninkové manuály, schéma (organizační struktury), mítinky vrcholových manažerů firmy se zaměstnanci, značky, plakáty, katalogy, publikace oddělení, vnitropodnikové počítačové databáze, smlouvy, výplatní pásky, sociologické šetření, schránky na anonymní i neanonymní dotazy (připomínky) zaměstnanců atd.

Ostatní prostředky

- vnitrofiremní konference, pracovní výjezdy, návštěvy vrcholových manažerů na pracovištích firmy, „dny otevřených dveří“ vrcholových manažerů firmy, společenské, kulturní, sportovní a soutěžní akce, firemní rituály, významné vnitrofiremní události (např. kdo byl povýšen, odvolán, oceněn či kdo je v nemilosti), hodnocení pracovníků, včetně finančního ohodnocení, public relations, způsob oblékání pracovníků, úspěchy i neúspěchy dané obchodní

společnosti, pracovní podmínky a pracovní prostředí, způsob organizace práce, včetně firemní struktury, tradice podniku atd.

Otázkou však zůstává, jaké nástroje (prostředky) za jaké situace ve vnitrofiremní komunikaci použít a jaké nikoliv. Volba nevhodných prostředků nebo nevhodných způsobů použití může dostat podnik do nemalých problémů.

1.7 Interpersonální komunikace v podniku

V této části se zaměřím na interpersonální komunikaci nikoliv obecně, ale v podniku, čili budu hovořit o vnitrofiremní komunikaci, jenž je náplní mé práce. Předmětem mého zkoumání budou zejména předpoklady správné vnitrofiremní komunikace, její cíle, problémy, nedostatky a do úplného výčtu přidám i její analýzu.

1.7.1 Předpoklady vnitrofiremní komunikace

Chceme-li, aby vnitropodniková komunikace fungovala efektivně, musíme dbát určitých předpokladů. Tyto předpoklady se zde pokusím vyjmenovat a posléze i charakterizovat. Při jejich výčtu se budu inspirovat u Ivany Hlouškové (Vnitrofiremní komunikace, 1998, s.13). Jedná se o předpoklady, které je velmi dobré znát, protože jsou vždy nápomocny k rozvoji podniku, přispívají k efektivitě ve všech střediscích vnitropodnikové struktury. Podnik je složen z lidí – pracovníků na různé úrovni, kteří k odvedení kvalitní práce potřebují následující podmínky:

- odpovídající organizaci práce
- odbornou i lidskou kvalitu managementu
- personální strategii
- realizaci personální strategie
- stanovení cílů
- pravidelně fungující zpětnou vazbu, fungující v obou směrech
- výcvik vrcholového vedení firmy včetně pracovníků na nižších pozicích, až po zaměstnance v první linii.
- dodržování zásad komunikační etiky

- těsnou spolupráci s vedením firmy i ostatními pracovními skupinami
- osobní příklady manažerů (pravdivá a otevřená komunikace)
- pravidelné hodnocení pracovníků.

Možná jako nejdůležitější podmínka je charakterizována **organizace práce**. Pro svoji nepostradatelnost ji zkusím dále rozvést. Nemůžeme po vnitrofiremní komunikaci chtít, aby fungovala dobře tam, kde je nevhodná, špatně zvolená organizace práce, která je úzce spjata s efektivitou práce. Pokud podnik není ve výkonu práce efektivní, tak jen těžko může být společností prosperující. V první řadě musí mít každý pracovník jasno o tom, co je náplní jeho práce, čím má být podniku prospěšný, čili za co dostává svůj plat. Další nezbytnou nutností je mít zajištěné podmínky pro výkon práce, podmínky schopné nechat pracovníka realizovat svoji činnost. Otázka efektivní organizace práce řeší ovšem to, zda jsou pracovníkovy síly využity správným směrem a nejsou používány až už k sebemenšímu plýtvání. Plýtvání sil je přímo úměrné plýtvání času a jak už praví jedno staré přísloví, čas jsou peníze.

Z literatury lze vyčíst nespočetné množství neefektivní práce, ale ve zkratce lze říct, že všude tam, kde je něco zbytečné, je špatné. Jedná se např. o předávání informací přes několik středisek navíc (zbytečné telefonování, faxování, osobní schůzky atd.), o vykonávání práce, která nezajistí dostatečný přísun užitku za věnovaný čas nebo brání jiné, důležitější pracovní náplni (ředitel vykonává zbytečné, kancelářské úkony), či výrobní proces, který zaostává za konkurencí a zvyšuje tak provozní náklady.

Druhou velmi důležitou podmínkou je jasná **personální strategie**. Obsadit jednotlivé posty správnými zaměstnanci, redukovat jejich počet a úspěšně tyto zaměstnance stimulovat ke správnému výkonu není vždy jednoduché.

Za výčet podmínek, které jsem výše zmínil, je vždy odpovědné vrcholové vedení podniku. Proto by mělo znát celkovou strategii a musí vycházet z podnikové vize. Pro naplnění této strategie by mělo také znát teorii vnitrofiremní komunikace.

„Jedině tehdy, chápe-li vrcholové vedení, jakou roli má systém práce s lidmi při dosahování firemních cílů, může tento personální přístup ovlivnit celou podnikovou kulturu, a tím i podnikovou komunikaci“ (Hloušková, 1998, str.14).

V další definici lze citovat Patrika Jandy, který ve své knize Vnitrofiremní komunikace (2004, s.108) definoval roli vedoucího pracovníka, odpovědného za vedení firmy následovně – *„Manažer plní svou úlohu vedoucího pracovníka, jen pokud vytváří příznivé podmínky pro práci svých zaměstnanců. Manažer by měl, obrazně řečeno, rozestřít deštník nad zaměstnanci a ochránit je tak před ataky přicházejícími z vyšší organizační struktury. Pokud podřízený nedostává ke své práci potřebné informace, nebo naopak je informacemi zahlcován, nadřízený neplní svoji funkci“.*

V celkovém souhrnu předpokladů správné komunikace lze říct, že jsou určena hlavně pro vrcholový management firmy, který musí sám vědět, do jaké míry se jimi má řídit. Podcenit nebo vypustit jakýkoliv prvek správné komunikace a správného vedení se firmě nemusí vyplatit.

1.7.2 Cíle vnitrofiremní komunikace

Stanovení srozumitelných a reálných cílů je jedním ze základních předpokladů, jež jsou nezbytné pro úspěch podniku. Cíle nelze vždy kombinovat, obzvláště pokud se vylučují, proto si musím stanovit jejich prioritu. Pro celkovou strategii musí být směrodatný **cíl prioritní**, který by měl být rozdělen na cíle dílčí. Pouze pokud budu plnit tyto dílčí cíle, mohu pomýšlet o celkovému splnění mé hlavní priority, se kterou jsem do podnikání vstupoval.

Je nezbytné si uvědomit časovou náročnost hlavního cíle, který je závislý, jak už bylo řečeno, na cílech dílčích. Z hlediska časového rozlišení lze cíle rozdělit podle následujícího rozdělení:

- operativní cíle (do 7 dnů)
- taktické cíle (do 30 dnů)

- krátkodobé cíle (1 až 3 roky)
- střednědobé cíle (3 až 5 let)
- dlouhodobé (nad 5 let).

(zdroj: Patrik Janda, Vnitrofiremní komunikace, s.14)

„Srozumitelný cíl je takový cíl, ze kterého vyplýne pro každého jednotlivce prioritní zodpovědnost na jeho pracovním místě. To znamená, že cíli porozumí každý z firmy“. Touto definicí Patrik Janda zdůraznil, že cíl musí být jasný a srozumitelný nejen pro vrcholový management, ale i pro řadové pracovníky. Každý zaměstnanec by měl být obeznámen se svým individuálním cílem pracovní náplně a zároveň by měl znát hlavní cíle obchodní společnosti jako celku.

Nesmím opomenout také to, že každý cíl firmy by měl být **SMART**, čili

Specifický - tedy být stanoven konkrétně. Nekonkrétní cíle nenajdou tu správnou hodnotu, kterou má vedení podniku na mysli.

Měřitelný - musí být stanoven rozsah. Co by nám bylo platné zadat úkol např. „zvýšit prodej“ bez konkrétního vyjádření? Pokud ale podnik stanoví cíl „snížit náklady o 20%“, každý ze zaměstnanců získá konkrétní představu.

Akceptovatelný - musí být přijatelný pro obě (všechny) strany. Pokud jej jedna či více stran nepřijme, ztrácí smysl takový cíl dále prosazovat.

Realistický – musí být uskutečnitelný, ne nereálný. Můžeme si stanovit libovolné cíle, ale vždy musíme mít na vědomí, jaké jsou schopnosti firmy. Nereálný cíl může zaměstnance od prvního okamžiku postavit do pesimistické nálady, kdy si budou říkat „stejně se o to nemá cenu pokoušet“.

Termínovaný – Neurčit zadanému cíli termín vyhotovení znamená znehodnocení celého zadání. Cíl musí mít pevné datum. Neustálým odsouváním do budoucna ztrácí na hodnotě.

S ohledem na všechny charakteristiky cílů nesmím zapomenout na prostředí, ve kterém jsou společné cíle vykonávány. Mezi vedoucími pracovníky a jejich

zaměstnanci musí existovat vzájemné pochopení, loajalita a tolerance. Ne vždy je toho snadné dosáhnout.

Tuto kapitolu uzavřu svojí definicí v následujícím znění - čím lepší pracovní prostředí, informační, motivační a komunikační propojenost podniku, tím lépe pro celkový výkon podnikových cílů, a tím lépe pro všechny zaměstnance, kteří se na těchto cílech podílejí.

1.7.3 Problémy a nedostatky vnitrofiremní komunikace

V každém podniku se po určité době objeví jisté nesrovnalosti, nedostatky či problémy vyplývající ze špatné komunikace. Těžko můžeme říct, že problémy se týkají jen některých, zatímco ostatní jsou od nich ušetřeny. Znájí je všichni, ale jen někteří si jejich přítomnost připustí. V následující kapitole zkusím popsat výčet těch nejčastěji frekvencovaných problémů.

1.7.3.1 Problémová komunikace na pracovišti

Problémy v komunikaci nastanou tehdy, pokud je narušen vztah porozumění mezi dvěma a více osobami. Na pracovišti může být tento vztah způsoben nevhodným chováním, které s sebou nese důsledky (kritika, stížnosti, konflikty).

Problémy vyskytující se na pracovišti mohou vycházet z předem daných okolností (postavení v organizační struktuře, pohlaví, věk, barva pleti, sexuální orientace atd.) anebo může vycházet z neurotických poruch, které se pojí s odlišnostmi v komunikaci. Uvedu výčet těch nejznámějších a také nejvýznamnějších poškození komunikace. Jedná se zejména o tyto poruchy:

Harassment – nebo-li obtěžování. Nejčastějšími oběťmi bývají ženy a jedná se o sexuální obtěžování. Bývá vedeno různou formou – pohledy, dotyky, řečmi, návrhy, v pokročilejším stádiu sexuálním nátlakem a tvrdým tělesným obtěžováním. Nejčastěji se jedná o mladé ženy, které jsou nějakým způsobem odlišné (osamocené, nápadité, atraktivní).

Mobbing – zde se jedná o útočení na druhou osobu. Jedná se o šikanu, která je vedena formou posmívání, zlomyslnosti, pomluvy, vyhrožování a mnoha dalšího, negativního chování vůči druhé osobě. Může být vedena jednou osobou nebo skupinou osob (obrana je v tomto případě složitější).

Diskriminace – jedná se o znevýhodňování určité skupiny lidí, která je odlišná od skupiny jiné. Nejčastěji se jedná o rasismus, xenofobii, rozdíly způsobené fyzickým nebo mentálním postižením člověka, diskriminaci žen nebo lidí s vrozenou homosexualitou.

Tyto příčiny porušení komunikace mohou mít velmi závažné důsledky, ničí psychiku poškozených osob, snižují jejich sebevědomí a tyto osoby žijí v neustálém stresu. Ten může vést k mnoha zdravotním problémům a vytváří člověku ze života neštěstí. Proto je velmi důležité toto chování absolutně odmítat a tvrdě trestat. Otázkou vždy zůstává, jak rozpoznat hranici, kdy se o obtěžování nejedná a kdy ano.

Patogenní komunikace – zde se jedná o narušení komunikace z důvodu duševního postižení lidí, jež je způsobeno určitou nemocí. Nutností u takových postižení je uzpůsobení vlastního chování a vycházet ze specifiky nemoci. Nejčastěji se jedná o osoby hysterické, úzkostlivé, depresivní, paranoidní, psychopatické a mnoho dalších výchylek od normálního chování.

1.7.3.2 Chyby a nedostatky ve vnímání

Vnímání je jednou z nejdůležitějších vlastností, kterou jsme vybaveni. Jak na věc nazíráme, ovlivňuje náš názor, naše chování a posléze i řešení konkrétní situace. V mnoha případech se dopouštíme chyb, o kterých možná ani nevíme. Proto se pokusím tyto chyby vyjmenovat. Při samotném výčtu jsem se nechal inspirovat několika autory (Hloušková, Mikuláščík, Palán a Tureckiová).

Schopnost porozumět informaci, kterou mi druhá osoba sděluje, je základní předpoklad ke skutečné domluvě. Druhému mohu porozumět jen tehdy, pokud pochopím, co pro něj ta situace znamená, jak ji cítí a prožívá. Mezi nejvýznamnější chyby ve vnímání lze zahrnout zejména:

- **Haló efekt a efekt posledního dojmu** – jedná se o chybu prvního dojmu, kdy neznámou osobnost hodnotíme podle jejího prvního projevu (nadšení, optimismus, pohotovost...). Tento dojem bývá ale velmi často zkreslený, neobjektivní. Vnímáme jeho prvotní projev jako jeho charakteristickou vlastnost, přičemž skutečné vlastnosti bývají značně odlišné. Poslední dojem nastává v situaci, kdy si nepamatujeme konkrétní dojmy z předcházejícího časového období.
- **Projekce** – neboli představování či přisuzování charakteristických hodnot druhému jedinci. Zahrnuje citové vnímání zaujatosti, bývá použita ve formě vlastních předsudků vůči ostatním zaměstnancům nebo také ve formě přenášení viny na druhého. Typickým příkladem ve vnitropodnikové struktuře je spor mladé a staré generace zaměstnanců.
- **Sebeuspokojující proroctví** – jedná se o očekávané chování ostatních, kterým jsme ho přisoudili. Pokud to chování naplní, stávají se našim sebeuspokojujícím proroctvím. Jedná se o předpověď, která zkresluje vnímání a jedince tlačí do určité role.
- **Mezikulturní nevnímavost** – zde mám na mysli nevnímavost kulturního prostředí, z něhož všichni vycházíme. Každý z nás má jiné návyky, morálku atd.
- **Efekt svatozáře** – zaměstnanec pracující nad rámec svých povinností může mít jiné důvody pro svoji činnost, většinou čistě účelové.
- **Centrismus** – vyrovnávání rozdílů, strach před diferenciací.

- **Kategorizace** – schematické zařazování lidí do určitých kategorií dle určitých rysů, charakteristického jednání.
- **Favoritismus** – preferování a nadhodnocování některých jedinců na rozdíl od ostatních, neméně úspěšných.
- **Chyba kontrastu** – situace, kdy pracovní výkon není srovnáván přímo s objektivními měřítky, ale se svými schopnostmi a dovednostmi.

1.7.3.3 Poškození vnitrofiremní komunikace z pohledu manažera

V této kapitole se zaměřím na nedostatky a chyby z manažerského prostředí, které poškozují zejména funkci a strukturu vnitrofiremní komunikace. Budou zmíněny zejména nedostatky vycházející z osobních vlastností.

„Vnitropodniková komunikace slouží v ideálním případě k tomu, aby všichni pracovníci firmy byli informačně a motivačně propojeni a nesměrování k naplnění firemní vize“ (Hloušková, 1998, s.63).

Ideální situace ve vnitropodnikové sféře nastává jen velmi zřídka. Budu se zabývat příčinami, které tuto komunikaci poškozují. Při výčtu těchto příčin se nezaměřím na řádové pracovníky, ale na pracovníky vedoucí, kteří jsou odpovědní za svoje oddělení. Příčina většiny problémů spočívá v neochotě, vyplívající z přirozených lidských vlastností (např. lenost), jenž snižuje celkovou efektivitu práce. Mám na mysli zejména neochotu zavádět cokoliv nového nebo měnit to stávající. Je to práce navíc, a pokud jsou spokojeni se stavem momentálním, tak proč jít do neznáma? Nemají potřebu stále na sobě pracovat, stát se lepšími. Stačí jim „to co jsou“, přestože to není „to co by mohli být“. Související složkou s tímto „neduhem“ je i proces motivace.

Další příčina, jež snižuje výkon práce, je nedostatečná znalost vnitrofiremní komunikace a nedostatečný přístup k odpovědnosti, který zaměstnancům vyplývá z jejich postavení. Významnou složkou v nedostacích manažerů je jejich nespolehlivost.

Jestliže si něco pracovník podniku domluví s druhou stranou, musí to splnit. Nikdo nestojí o pracovníky, na které se nelze spolehnout. Nestojí o ně jak jejich nadřízení, tak ani zákazníci.

Mnohé problémy či nedostatky, které se v podniku vyskytují, souvisí se zaměřením vedoucích pracovníků na svoje zájmy. Zaměstnanci nemají ochotu podporovat rozvoj podniku, někteří z nich chodí do zaměstnání pouze „kvůli finančním prostředkům“. Pracovník, který nesdílí firemní cíle, nemá zájem na jejich naplnění a uplatňuje pouze své hodnoty, zapomíná na fakt, že i on v takové situaci ztrácí veškerou hodnotu pro svého zaměstnavatele.

EMPIRICKÁ ČÁST

2 Představení firmy

2.1 Profil firmy

2.1.1 Obecné údaje o společnosti

Datum zápisu: 13.ledna 1993

Obchodní jméno: AUTO – BAYER, s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Slavkov u Brna, Bučovická 299, PSČ 684 01, okres Vyškov

Identifikační číslo: 46 99 43 60

Předmět podnikání: Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
v rozsahu nevyžadujícím zvl.povolení.

Silniční motorová doprava.

Oprava motorových vozidel.

Oprava karoserií.

Pronájem osobních automobilů.

Automobilový závodník.

Reklamní a propagační činnost.

Zprostředkovatelská činnost.

Statutární orgán:

Jednatel: Dušan Bayer, r.č. 600731/1618

Slavkov u Brna, Husova 11, okres Vyškov, PSČ 684 01

den vzniku funkce: 13. ledna 1993

Způsob zastupování: jménem společnosti se podepisuje a jedná jednatel.

Společníci: Dušan Bayer, r.č. 600731/1618

Slavkov u Brna, Husova 11, okres Vyškov, PSČ 684 01

Vklad: 7 000 000,- Kč

Splaceno: 7 000 000,- Kč

Obchodní podíl: 50%

Petr Majer, r.č. 630930/1460

Slavkov u Brna, Zborovská 24, okres Vyškov, PSČ 684 01

Vklad: 7 000 000,- Kč

Splaceno: 7 000 000,- Kč

Obchodní podíl: 50 %

2.1.2 Předmět podnikání

Společnost AUTO – BAYER, s.r.o. byla založena dne 13.ledna 1993 zápisem do obchodního rejstříku. Jejím jediným zakladatelem a vlastníkem byl pan Dušan Bayer. Na počátku roku 1995 přistoupil do obchodní společnosti druhý společník pan Petr Mayer.

Od počátku své existence se společnost, jako autorizovaný dealer, zabývala prodejem nových vozů značky SEAT. Společně s prodejem vozů zajišťovala společnost záruční a pozáruční servis automobilů této značky. V souladu se strategií rozvoje byla v roce 1995 podepsána smlouva se společností ŠKODA, a.s. Sortiment prodávaných vozů byl rozšířen o vozy značky ŠKODA. Současně společnost rozšířila své ekonomické činnosti o silniční motorovou dopravu (odtahovou službu) a pronájem motorových vozidel.

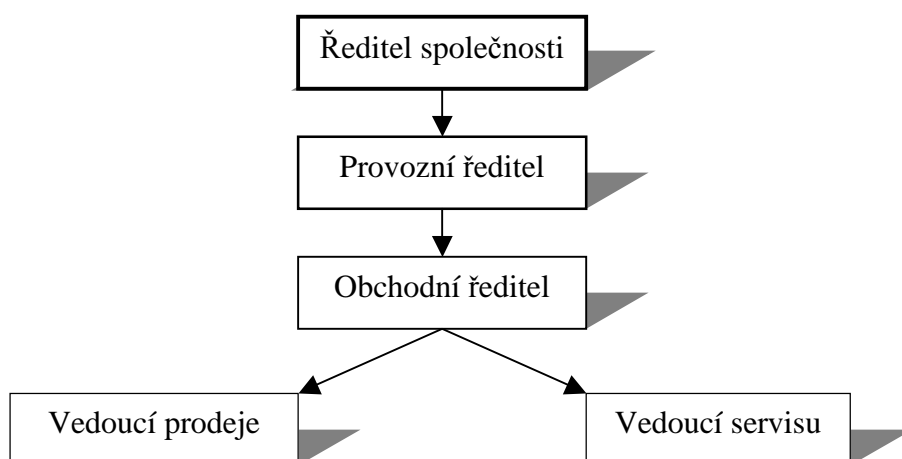
V roce 1996 dosáhla společnost AUTO – BAYER, s.r.o. významných úspěchů v prodeji automobilů a v péči o zákazníky. Společnosti bylo dokonce předáno „Čestné Uznání“ od společnosti ŠKODA AUTO a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi. Dalšího úspěchu dosáhla společnost v roce 1998 v oblasti zajišťování servisních služeb. Společnosti se podařilo získat certifikát ISO 9002, který zaručuje kvalitu v oboru, a to pro opravy vozů značek ŠKODA, AUDI i VOLKSWAGEN.

V červenci roku 2006 byla na základě smlouvy o nájmu nebytových prostor otevřena druhá provozovna v Modřicích. V provozovně je zajišťován servis vozů.

2.1.3 Organizační struktura firmy

AUTO – BAYER, s.r.o. má přibližně 130 zaměstnanců, přesný počet je ovlivněn fluktuací pracovních míst. Společnost je řízena vedením podniku, jehož strukturu ve zkrácené formě uvedu zde:

schéma č. 4 – organizační struktura společnosti



Kompletní organizační struktura společnosti je uvedena v příloze č.1.

Ředitel společnosti je zároveň jednatel společnosti a současně 50% vlastník společnosti. Má na starost nejdůležitější rozhodnutí, co se samotného podniku týče.

Provozní ředitel zajišťuje chod podniku, strategická rozhodnutí a dohled nad jejich realizací. Na starost má také důležité zákazníky.

Obchodní ředitel zajišťuje kontakt se zákazníky, stará se o jejich péči a je také zodpovědný za požadavky splňující ISO normy.

Vedoucí prodeje je odpovědný za prodej vozů, nabídku zákazníkům a zprostředkování veškerých povinností s tímto s prodejem spjatých.

Vedoucí servisu odpovídá za montážní činnost v servisech společnosti.

2.1.4 Vnitrofiremní komunikace firmy

Komunikace uvnitř podniku probíhá podle předem daných předpisů, a to dle nepsaných pravidel i na základě neformálních vztahů. Jsou dány tři hlavní linie komunikačních úseků – **vedení firmy** (provozní, ekonomický a obchodní ředitel), **vedoucí oddělení** (vedoucí prodeje různých kategorií vozů, vedoucí prodeje náhradních dílů, vedoucí servisů jednotlivých kategorií vozů a také koordinátor provozu) a **základní zaměstnanecká složka** (technici, zaměstnanci prodeje a další pracovníci).

Vnitrofiremní komunikace AUTO – BAYER není vědomě plánována, řízena, analyzována ani hodnocena. Pro tuto činnost nebyl vyhrazen ani komunikační expert, který by ji v podniku usměrňoval. Strategie vnitrofiremní komunikace vyplývá z vedení, které se řídí v rámci této problematiky svými znalostmi a zkušenostmi. Pro problematické situace v provozní činnosti, spojené s komunikací mezi jednotlivými středisky, je zodpovědnou osobou koordinátor provozu.

Komunikace mezi jednotlivými úseky firemních oddělení probíhá různými komunikačními prostředky – jejich použití vždy záleží na konkrétní situaci, obsahu komunikačního sdělení a také na příjemci. Nejčastěji probíhá komunikace tváří v tvář, telefonem, faxem, písemným zprostředkování vytisknutých dokumentů či použití emailu. Nejčastěji používaný komunikační prostředek je ovšem telefon, kterým jsou propojeny všechny složky zaměstnanecké struktury. Podle pozice se jedná o pevnou linku nebo mobilní telefon. Pevná linka je zajištěna na sekretariátu a v servisních střediscích, mobilní telefon používá vedení firmy, vedoucí pracovníci servisů i prodeje a jejich zaměstnanci

Vnitrofiremní komunikace zaměstnanců se děje na základě určitého záměru a je cílená. Většinou se jedná o záměr pracovní a tudíž je komunikace zacílená na vyřešení pracovního problému. Každý zaměstnanec je obeznámen při nástupu na své pracovní

místo s komunikací v podniku – je seznámen s tím, co dělat při potížích a koho kontaktovat v případě potřeby. Technici a řadoví zaměstnanci se řídí pokyny vedoucích oddělení, kteří se pak řídí pokyny vedení podniku.

2.1.4.1 Vzdělání a školení

Systém vzdělání je pro firmu nezbytnou nutností. Firma dostává od svých importérů velmi přísná nařízení splňující nejmodernější požadavky automobilového průmyslu. Pokud by nebyly tyto požadavky splněny, nemohla by být práce uskutečněna. Požadavky se týkají především zaměstnanců v technickém servisu, tedy jsou kladeny zejména na techniky. V osobním zájmu každého technika je tyto požadavky splnit, jinak by nemohl práci dále vykonávat. Pro vedoucí servisů i prodejů nejsou tyto nároky tak přísné, většinou se jedná o povinnost informativní. Toto školení je naprosto nezbytné, firma ho žádným způsobem neovlivní.

Systém vzdělání pro další složky zaměstnanecké struktury už není tak striktní. Vedoucí organizačních útvarů se účastní školících kurzů, které mají zvyšovat jejich kvalifikační odbornosti a schopnosti. Tyto školící kurzy nejsou povinné, avšak problém v jejich podstupování není patrný, zaměstnanci se jich nezříkají. Mimo tyto školící kurzy existují ještě kurzy interní, které povinné jsou, avšak jejich četnost není široká, souvisejí spíše s momentální situací v podniku.

2.1.4.2 Porady

Konání porad je organizováno dle momentální situace, vždy podle potřeby. Účast na poradách je vyhrazena vedení podniku a občas také vedoucím oddělení, kterých se daná záležitost týká. Přijatá opatření, které jsou vedením společnosti navrženy a schváleny, mají být poskytnuty (přes vedoucí jednotlivých úseků) dalším pracovníkům, jenž se problematika týká.

Jednou ročně, zpravidla ke konci kalendářního období, je konána **schůze pro všechny zaměstnance**. Každý zde může vystoupit se svoji připomínkou, návrhem na zlepšení, každý se může ke všemu vyjádřit. Společnost se snaží zaměstnance vtáhnout do dění ve podniku, složku motivace si zajistila variabilními platovými podmínkami.

„Čím větší byznys bude, tím lépe se každý zaměstnanec bude mít“ (obchodní ředitelka firmy). Návrhy od zaměstnanců bývají ovšem nereálné, a to až už z důvodů finančních nebo jiných.

3 Metodologie

Metodologickou část jsem založil na **vypracování dotazníku**, který mi měl přinést základní poznatky o komunikaci ve firmě a názorech vybraných zaměstnanců. **Cílem** tohoto dotazníku bylo nejen získat základní informace o situaci a poměrech ve firmě, ale v první řadě **získat prvotní náznaky nedostatků a problémů**, které se ve firmě vyskytují.

3.1 Sestavení dotazníkového šetření

3.1.1 Komu je dotazník určen

Dotazník jsem začal sestavovat na základě prvotního pohovoru s provozním ředitelem firmy. Sestavil jsem jej anonymně, nechtěl jsem respondenty dostávat pod tlak vedení, jenž by mohl znehodnotit odpovědi. Důležitá byla zejména skutečnost, pro koho bude určen. Je jistě velký rozdíl, zda sestavujete dotazník pro řemeslníky nebo pro managery. V mém případě jsem se rozhodl, že bude určen pro **vedoucí oddělení**, jež odpovídají za úsek jim svěřený. Rozhodnutí bylo ovlivněno faktem, že řadoví pracovníci na svých pozicích ve firmě neovlivňují ve větší míře prospěch firmy. Pokud splňují požadavky, jež jsou na ně kladeny už u přijímacího pohovoru, a tyto požadavky dále naplňují, jsou oprávněni svoji práci vykonávat. Jedná se zejména o techniky, kteří musí splňovat podmínky od dodavatelů technických zařízení a programů. Pokud podmínky splní, prospěli. Pokud ovšem podmínky nesplní a tudíž neprospějí, budou nuceni svoji pracovní pozici opustit. Techničtí pracovníci dostávají dopravní prostředky přímo do servisů a jejich úkolem je odvést požadovaný úkon. Jejich hodnocení se odráží ve schopnosti dosáhnout požadovaného výkonu, který je snadno měřitelný a srovnatelný. Proto bylo výhodnější sestavit dotazník pro **vedoucí servisů**, jež odpovídají o skladbě servisních techniků a o komunikaci s nimi.

Podobná situace nastala i v úsecích, orientovaných na prodej vozů. Vedoucí prodejních oddělení odpovídají za své zaměstnance a zprostředkovávají jim požadavky z vedení firmy. Tito vedoucí také v jisté míře odpovídají za funkčnost a výnosnost svého úseku. V jejich pracovní náplni je komunikace nejen s vedením firmy a svými zaměstnanci, ale také se zákazníky do firmy přichozí i se zákazníky v terénu. Řadoví zaměstnanci podléhají určité fluktuaci pracovních míst, podmínkou jejich výkonu práce je odborná znalost prodávaného zboží, zejména dopravních prostředků. Za jejich odpovídající výkon nesou odpovědnost, jak už bylo řečeno, **vedoucí jednotlivých prodejních oddělení**, proto je dotazník určen právě pro ně.

3.1.2 Typy zvolených otázek

Typy otázek jsem volil dvojího druhu – buď jsem dával na výběr z několika možností volby, kdy mým účelem bylo zjistit všeobecnou spokojenost a kvalitu komunikačního prostředí firmy, anebo jsem volil otázky otevřené, kde jsem se zajímal o konkrétní informace. Důvod pro zvolení otázek otevřených byl zřejmý – z otázek s možností výběru typu „výborná x špatná“ nemohu určit důvod respondenta pro tuto volbu. Otázka „proč“ je mnohdy na místě. Jejích cílem bylo zjistit konkrétní příčiny problémů, po kterých bylo snazší dále pátrat. Jednalo se tedy o přechod pro zjištění informací obecných k informacím konkrétním.

3.1.3 Okruhy zvolených otázek

Systém zvolených otázek směřoval do pěti předem tématicky zvolených okruhů, jež jsem sestavil na základě poznatků z dosavadní četby literatury mnoha autorů (uvedenými v seznamu literatury), zejména jsem se inspiroval nejčastějšími problémy, které byly popsány v kapitole 1.7.3.

V prvním okruhu jsem vygeneroval otázky spadající do komunikace. Zajímal jsem se především o spokojenost s její kvalitou a o zpětnou vazbu. Tento okruh byl složen ze šesti otázek, jež nebyly popisné, ale skládaly se z nabídky **pěti** možností (dávali možnost respondentovi zvolit střední cestu průměru).

Ve druhém okruhu středem mého zájmu byla informovanost zaměstnanců, čili jestli dostávají potřebné informace, od koho, ve správnou dobu atd. Zde se jednalo o 5 otázek otevřených.

Třetí okruh otázek se soustředil na pracovní prostředí. Zde jsem zvolil největší počet otázek, protože jsem se soustředil na široké spektrum možných nedostatků. Jednalo se zejména o pracovní atmosféru, kvalitu podmínek k práci, spokojenost s nadřízenými a jejich výhrady, názor na firemní školení a mnoho dalšího. Výčet otázek se zastavil na čísle třináct, jednalo se o otázky z možností výběru z několika nabízených variant (u některých otázek bylo variant pět, u jiných čtyři – zde jsem nutil respondenty k naklonění se na jednu stranu bez možnosti zvolit průměr) i o otázky otevřené, kde jsem chtěl znát názor zaměstnance.

Ve čtvrtém okruhu otázek jsem se soustředil na znalost politiky a cíle firmy. Myslím, že pracovníci na vedoucích pozicích by měli znát politiku podniku a neměli by mít problém vyjmenovat i jeho cíle. V první otázce jsem dal možnost z výběru pěti možností, a to sice do jaké míry si myslí zaměstnanci, že politiku a cíle podniku znají, v dalších třech otázkách jsem je už nechal tyto důležité firemní pojmy vlastními slovy popsat.

V posledním okruhu otázek jsem nechal respondenty, v otevřeném typu otázek, vyjádřit se k možnostem rozvoje podniku. Tyto odpovědi jsem později chtěl prodiskutovat s vedením podniku.

Kompletní dotazník, jenž jsem předložil k vyplnění zaměstnancům společnosti AUTO – BAYER s.r.o., je uveden v příloze č.2.

3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

3.2.1 Způsob vyhodnocení

Vyhodnocení dotazníku jsem prováděl ručně, kdy jsem použil podrobný rozpis získaný ze vzorků dat. Jelikož se nejednalo o velký počet respondentů (pouze o devět),

nemělo smysl zadávat odpovědi do statistických metod, jako je relativní četnost, rozptyl, směrodatná odchylka aj. Další rozdělení, které jsem při vyhodnocení dotazníků bral v potaz, byla typologie kladených otázek. Otázky s možnou volbou odpovědi nebo otázky otevřené jsem vyhodnocoval zvlášť.

Při vyhodnocení dotazníku jsem provedl analýzu každého dotazníku zvlášť, na arch papíru jsem vypisoval problémy a nedostatky, které vyplývaly z odpovědí respondentů. Rozdíly v odpovědích na otázky otevřené, či s možností volby, jsem zaznamenával pomocí tiskacího respektive psacího písma. Problémy a výtky, jež nebyly ojedinělé, se staly středem mé pozornosti.

3.2.2 Zjištěné nedostatky z dotazníkového šetření

Na začátek je nutné říci, že ani jeden z problémů nebyl uveden všemi respondenty a odpovědi se kolikrát velmi lišily. Některé se přímo vylučovaly, to znamená že některý pracovník si na danou věc stěžoval, jiný ji chválil.

Příčinu těchto výkyvů v odpovědích odůvodňuji rozdílným působením dotazovaných zaměstnanců. Dva z devíti působí v jiné provozovně, než je sídlo společnosti a další rozdělení lze spatřit v rozdílné náplni práce – odpovědi vedoucích servisů a odpovědi vedoucích prodeje se dozajista museli lišit. Jiné prostředí, jiný druh vykonávané práce a další individuální diference zavdaly příčinu těmto výkyvům. Přesto jsem vypožoroval a vypsals pět okruhových nedostatků, na které mě dotazník upozornil. Jedná se o:

1. špatná komunikace mezi zaměstnanci a spolupracovníky
2. nekvalitní zpětná vazba
3. špatná úroveň vzdělání
4. špatné prostředí, pracoviště
5. stížnosti na úroveň moderního prostředí, potřeba nových technických zařízení.

3.2.3 Charakteristika problémů zjištěných z dotazníkového šetření

Okruh č.1 - - Špatná komunikace mezi zaměstnanci a spolupracovníky byla zároveň doplňována stížnostmi na možnosti k vyjádření se k činnostem a cílům firmy. Stížnosti se také opakovaly nad tokem informací – v několika případech se jednalo o zahlcování zbytečných informací, v některém případě se jednalo o nedostatek informací. Výhrady se týkaly také pořádání firemních porad, některým zaměstnancům se jevily jako průměrné až nedostatečné.

Okruh č.2 – Nekvalitní zpětná vazba byla označována v otázkách, které dávaly možnost výběru z nabízených odpovědí. Konkrétní příčiny této nespokojenosti jsem tedy nemohl zjistit, za tímto účelem bylo potřeba zkontaktovat korespondenty dotazníku přímo ve společnosti. Výsledky osobního šetření jsou popsány v následující kapitole.

Okruh č.3 – Špatnou možnost vzdělání uvedla asi polovina respondentů, přičemž pro některé z nich bylo důležité více, pro jiné méně. Někteří zaměstnanci měli vzdělávacích kurzů dostatek, přesto by se nebránili dalším vzdělávacím příležitostem, jiní zaměstnanci se vzdělávacích kurzů často neúčastnili a neměli zájem.

Okruh č.4 – Na špatné pracovní podmínky si stěžovali i v souvislosti s **okruhem č.5.**, kdy chtěli vylepšit svoje stávající pracoviště o modernější přístroje a žádali též lepší podmínky pro výkon práce, zejména si někteří vedoucí stěžovali na stísněné prostory.

4 Šetření ve firmě, charakteristika situace

Po zjištění problémů z dotazníkového šetření jsem se vydal do firmy osobně. Chtěl jsem hovořit lidmi, jež dotazník vyplňovali, abych zjistil konkrétní nedostatky a problémy, jež se ve firmě vyskytují. Tázal jsem se přímo na okruhy, jež jsem výše zmínil a chtěl jsem znát názory samotných respondentů. **Dotazník mně naznačil oblasti problémů, které se ve firmě vyskytují, avšak konkrétní důvody, proč tomu tak je, mi nesdělil.** Musel jsem proto tyto zaměstnance osobně navštívit a tyto problémy s nimi prodiskutovat. Samozřejmě jsem musel velmi dbát na anonymitu, kterou jsem vždy předem zdůraznil. Při osobní návštěvě firmy jsem hovořil i s jinými zaměstnanci firmy, zejména s takovými, jež spadají pod vedoucí oddělení, kteří mně poskytli další informace.

4.1 Šetření okruhových problémů zjištěných z dotazníku

4.1.1 Problémová oblast č.1 – V prvním okruhu problémů, související s komunikací, jsem zjistil, že je **problém v předávání potřebných informací**. Informace se předávají od vedení firmy vedoucím zaměstnancům oddělení, a ti předávají informace svým podřízeným, zejména technikům. Tento proces ovšem není v pořádku, k technikům se nedostávají informace, které potřebují. Informace ve firmě putují prostřednictvím písemné korespondence nebo porad.

4.1.2 Problémová oblast č.2 – Informace nejsou předány tak, jak by měly, a obzvláště technici poté nesplňují pokyny, jež jsou vedením firmy uloženy. **Vážne zde zpětná vazba mezi vedoucími úseků a jejich podřízenými.** Zde si myslím, že jsou na vině vedoucí oddělení, jež nejsou schopni předávat informace dál. Vliv na toto předání má do značné míry i jistá dávka **neochoty**.

4.1.3 Problémová oblast č.3 – V nedostacích vzdělání velmi záleželo na pozici, kterou daný člověk vykonává. Úseky spadající pod servis firmy mají školení dané importéry. Tato pravidla pro zvládnutí školení jsou poměrně tvrdá, striktní a vyžadují velké úsilí pro jejich zvládnutí. **Problémy nastaly ve školení vedoucích prodejců.** Školení se pro ně konala, ale neměla tak krátký časový interval, jako u jejich kolegů –

techniků. I když jsem neměl možnost hovořit úplně se všemi, bylo patrné, že některým na vzdělání záleželo, jiným ne.

4.1.4 Problémová oblast č.4 – tato oblast je, jak jsem dříve zmínil, **provázána i s okruhem č.5**. Proto je popíšu dohromady, protože souvislosti mezi nimi jsou příliš silné na to, abych je popisoval zvlášť. Jedná se o špatné prostředí, pracoviště i platové podmínky.

Zásadní problém zde nastává v **odlišných představách zaměstnanců a vedením firmy**. V **první řadě jsou problémy spojeny s prostory ve firmě**. Servisní a prodejní zaměstnanci chtějí větší prostor pro naplňování svojí pracovní činnosti, vyžadují samostatné kanceláře, kde by měli dostatek prostoru a více klidu k práci. Situace ve firmě je ovšem taková, že nejsou volné prostory. Firma se v posledních letech rozrostla o další prostory, které ovšem sloužili k rozšíření poskytovaných služeb. Pro další rozšíření už nejsou volné stavební plochy - kapacita je omezená.

V druhé řadě je problém v požadavcích, které vyžadují volné finanční prostředky. Zaměstnanci firmy, obzvláště technici, požadují lepší technologické vybavení a rozšíření toho stávajícího. Nelíbí se jim, že musí sdílet různé programy s více pracovníky. Jedná se především o program ETKA (elektronický katalog) a program ELZA (software, sloužící jako návod ke spravení dopravních prostředků). Na jednom programu se musejí střídat, nemají ho kdykoliv k dispozici. U vedení firmy jsem se informoval, že pořízení těchto a jiných technologických zařízení je finančně velmi náročné. **Firma nemá dostatek finančních prostředků**, aby tyto technologie mohla rozšířit, či nakoupit i jiné. Finanční investice se řídí především tím, co je v danou chvíli nejvíce potřebné – a to jsou technologie, jež jsou jim dovážejí smluvní importéři. Bez těchto nejn nutnějších zařízení by firma nemohla provozovat servis k jednotlivým typům vozového parku, a proto jsou investice tímto směrem prvotní. I dočasné uzavření servisu, kvůli nedostatečnému vybavení, by znamenalo ohromnou ztrátu, jež by se projevila možným úbytkem důležitých zákazníků, kteří by nemohli být obslouženi. Firma by kritickou situaci musela přes externí firmy, což by způsobilo růst nákladů a poté zvyšování cen služeb – v dnešním konkurenčním prostředí by to znamenalo

možný začátek konce. Proto firma v této oblasti postupuje pravidlem „co nejvíc pálí“, tedy pořizuje ty technologie, které jsou nezbytné. S vedením podniku jsem tento problém diskutoval (celý obsah komunikace s vedením bude uveden v následující kapitole) a v případě lepší finanční situace by se rozšíření technického vybavení určitě nebránilo.

Co se týče **možností rozvoje**, jež byly v dotazníku také zmíněny, je to také **otázka** už zmíněných **financí**. Někteří zaměstnanci mají představy, o tom, co by šlo zavést nebo vylepšit, ale chybí jim už ekonomický přehled o možnostech firmy. Paleta nabízených služeb je, jak už ukázal výčet předmětu podnikání firmy, velmi pestrá, vše co bylo finančně a prostorově dostupné, se pravděpodobně už zavedlo. Návrhy typu rozšíření servisu o další automobilky jsou proto velmi nereálné až neuskutečnitelné. Něktěm zaměstnancům podniku chybí lepší ekonomický přehled. Proto se firma spíše soustředí na vnitřní ukazatele, jako je lepší využití stávajících prostředků, kvalita práce, přístup jednotlivých zaměstnanců apod.

4.2 Rozhovory s vedením firmy

Rozhovory s vedením firmy jsem aplikoval po získání a interpretování dat prostřednictvím dotazníku a po diskusi s některými vedoucími úseků. Nápomocen mi v tomto ohledu byl hlavně obchodní a provozní ředitel firmy.

Dotazy, které jsem směřoval k vedení firmy, mně měly být nápomocny v oblastech, které mně nebyly zcela objasněny. Dotazoval jsem se na problematiku zjištěnou z dotazníkového šetření, ale i na věci jiné. V následujícím textu zkusím tyto informace charakterizovat a popíši problémy, se kterými mě vedení firmy seznámilo. Středem mého zájmu byly problémy vnitřní, spojené s komunikací a vztahy na pracovišti. Okruhy mých otázek se soustředily kolem pojmů: špatné předávání informací podřízeným, firemní porady, stížnosti na špatné podmínky na pracovišti, problémy se zpětnou vazbou apod. Vedení firmy mně bylo nápomocno a informace mně bez problémů poskytlo.

4.2.1 Problémy s předáváním informací

V první řadě jsem se zajímal o problematiku, která spočívala v předávání informací od vedení podniku podřízeným zaměstnancům. Bylo mi řečeno, že se zde vyskytuje problém, o kterém vedení ví a snaží se ho řešit. Jedná se o předávání informací podřízeným. Firma pořádá pravidelné porady, na kterých schvaluje návrhy, změny, nová zavedení apod. Informace, které vedení podniku schválí, jsou předány vedoucím oddělení, kteří jsou na poradě přítomni dle potřeby (záleží jestli se jich probíraná problematika bude týkat či nikoliv). Vedení firmy požaduje striktně po všech vedoucích oddělení, aby se informace dostaly ke všem kompetentním zaměstnancům firmy. Zde nastává problém – **informace** i přes jasný příkaz **nejsou předány** všem osobám, jež by měly být. Technici pokyny z porad nesplňují.

Odpovědnost za tento stav nesou vedoucí úseků. Ti jsou odpovědní za předání informací svým podřízeným. Proč tomu tak nebylo učiněno, se vedoucí úseků brání argumentem, že jim ty pokyny nebyly podány tak, jak by měly. Vedení se tento problém snaží řešit, říká, že je velmi těžké sehnat schopného pracovníka na takovou pozici. *„Lidé se dnes těžce shání na každou pozici, přičemž jsou mnohdy velmi neschopní a požadují nadměrné platy. Mladí dnes už neumí zvednout ani telefon“* (obchodní ředitel firmy).

Tyto problémy se poté vyskytují také ve formě špatně pochopeného úkolu, když zaměstnanci kolikrát nevědí, co se po nich chce. Zaměstnanci musí sdělení, přijaté od vedení, správně pochopit. Jinak je nemožné úkol splnit.

Jsou dvě možnosti problémů, které se mohou vyskytnout – buď se zadavatelé pokynů (vedení firmy) špatně vyjádří a pracovník udělá něco jiného, než vedení chce. Druhá možnost je taková, že vedení firmy se dobře vyjádří, ale pracovník pokyn špatně pochopí (zpracuje) a vykonaný úkol je opět chybný. Pokud jsou informace předávány vedením firmy k vedoucím oddělení a poté jednotlivým zaměstnancům, je možnost komunikačního šumu vysoká a pravděpodobnost nepřesně vykonaného úkonu poměrně velká. Situace dlouhodobě žádá řešení, které se budu snažit navrhnout.

4.2.2 Ostatní problémy

V dalším problému, které jsem u vedení firmy zmínil, byly **stížnosti na špatné pracovní podmínky**. Tyto stížnosti pramenily zejména ze servisních středisek. Jak jsem už zmínil dříve – dostalo se mně odpovědi, že vše se odvíjí od finanční situace podniku. Pokud jsou možnosti investic, firma se jim v žádném případě nebrání.

Na další výtku, ohledně pracovního prostředí firmy, které škodí zdraví jsem dostal následující odpověď. *„Pakliže si někdo stěžuje, že mu stávající podmínky škodí zdraví, tak by mě zajímalo, o koho se jedná. Může si copak lakýrník stěžovat na zápach nebo montážník na špínu? S tím musí přeci počítat“* (obchodní ředitel firmy). V tomto směru dávám vedení firmy zapravdu, výtky zjištěná zaměstnancem byla pouze ojedinělá.

Protože jsou platové podmínky voleny variabilně a jsou odvíjeny od finančního prospěchu firmy snaží se zaměstnanci přijít s návrhy, jež by mohly být, dle jejich mínění, nápomocny. Od vedení firmy jsem se dozvěděl, že návrhy skutečně prohlíží, ale jejich realizace je ve většině případů nemožná. Někteří lidé ve firmě si mně postěžovali, že nejsou v tomto směru vyslyšeni, ale musím jen konstatovat, že záleží skutečně na samotném vedení firmy, zda-li uzná za vhodné dané návrhy realizovat či nikoliv, protože důsledky za své rozhodnutí nenesou jejich zaměstnanci, ale oni samotní.

5 Návrhy na zlepšení situace

Po důkladném šetření vnitrofiremní komunikace, opřeným o dotazníkový výzkum a osobní systematický výzkum, jsem vypracoval konkrétní návrhy na zlepšení situace firmy. By to **hlavní cíl mé bakalářské práce**.

5.1 Návrh č.1 – efektivnější přenos informací

V **prvním návrhu**, který předám firmě, jsem reagoval na špatné předávání informací od vedení firmy k řadovým zaměstnancům. Pokyny, jež se schválí na poradě vedení, se mají dostat **přes vedoucí oddělení** jednotlivým zaměstnancům. Realita je ovšem jiná. Vzniká příliš prostoru pro zkreslení informací, vinu za tento stav si nikdo nepřipustí. Šum nastává v komunikaci **od vedení k vedoucím pracovníkům** (vedení pokyny špatně vyloží nebo správné vyložení informací vedoucí pracovníci špatně pochopí) a v komunikaci **mezi vedoucími a jejich podřízenými** (vedoucí informace špatně vysvětlí nebo si podřízení správné informace špatně vyloží). Existují tak čtyři možné úseky, kde se informace deformuje.

Můj návrh je obsažen v následujícím znění: na každé poradě, která se ve firmě pořádá, navrhuji zapsat písemnou či elektronickou formou pokyny, jež vedení podniku schválí. Každý schválený bod bude muset mít písemnou formu, ne pouze ústní. Informace, jež budou putovat k řadovým zaměstnancům, musejí mít písemné vyjádření, kde budou striktně uvedené jasné pokyny. Za doručení těchto písemných materiálů mohou být dále zodpovědní vedoucí oddělení, jež mohou ústním podáním tyto informace dále rozvést (budou-li k tomu delegováni). **Informace doručené řadovým zaměstnancům tak budou mít pevný podklad** a zmenší se tak předávání viny z jednoho zaměstnance na druhého. Písemná forma informací z porad musí mít takovou formu, aby ji porozuměl každý zaměstnanec, a **musí být pevně stanoveno**, jaká osoba tyto informace má přijmout a v jakém časovém úseku jí tyto informace musejí být doručeny. Neměl by chybět ani kontaktní údaj, na který se lze obrátit v případě nejasností či nepochopení zadaného údaje. V případě, kdy informace nebudou doručeny na správné místo nebo ve správný čas, je viníkem vedoucí úseku, jenž za tento přenos informací odpovídá.

5.2 Návrh č.2 – zefektivnění komunikace s podřízenými

Z dotazníkového šetření a následujících pohovorů jsem registroval stížnosti na pracovní prostředí ve firmě. Stížnosti se hromadily k otázce technického vybavení a k faktu, že ne všichni pracovníci na určité pozici mají vlastní kancelář a vlastní vybavení. Problematika tohoto stavu je podrobně popsána v kapitole 4.1.4.

Důvod, proč nelze požadavkům zaměstnanců vyhovět je poměrně jednoduchý – nedostatek financí a dalších prostorů. Vedení firmy si nemůže dovolit takovým požadavkům vyhovět, ale i přesto si zaměstnanci stěžují. Při pohovorech, kdy jsem se ptal, proč zaměstnanci nerozumí faktu, že jsou požadavky neúnosné, mně bylo řečeno, že ekonomickou situaci firmy zaměstnanci nedokáží posoudit, protože jim chybí ekonomické vzdělání. **I přesto zde uvažuji nedostatek komunikace** a myslím, že pokud si zaměstnanci stěžují, je třeba s nimi jednat. Pakliže zaměstnanec není spokojený a není mu vyhověno v jeho návrzích, měl by vědět, proč tomu tak je. V opačném případě takový stav zanechá negativní stopy na psychice a ovlivňuje i jeho pracovní výkon a morálku. **Navrhuji osobní návštěvu** s vedením společnosti, **spojenou s jasnou a podloženou argumentací**, proč požadavkům nelze vyhovět. V této komunikaci **lze např. uvést i iluzi o stavu, který znázorní situaci, ve které se požadavkům vyhovělo**. Na mysli mám negativní dopady na podnik jako celek, které by tato rozhodnutí s sebou nesla. Vysvětlení, že tyto změny by nakonec uškodily celému podniku, tím pádem i zaměstnancům samotným, by měla být srozumitelná téměř pro každého. Tato návštěva může mít formální i neformální charakter. Zaměstnancům je možné slíbit, v případě dobrých výsledků (je lepší uvést konkrétní výsledky), lepší podmínky do budoucna a uvést i konkrétní časový horizont možného zlepšení situace. **Jedná se i vhodnou složku motivace.**

Součástí této komunikace se zaměstnanci musí být brána v potaz i složka **vzdělání**. U zjištěných zaměstnanců, kterými dle mého systematického šetření byli **vedoucí pracovníci úseku prodeje, navrhuji předložit další možnosti vzdělání**, jež jsou v daném oboru k dispozici. Konkrétní zaměstnanci, kteří nedostatečné vzdělání uvedli v mém dotazníku, dostanou prostor pro rozšíření svých znalostí v oboru.

5.3 Návrh č.3 – zavedení skype systému

Další návrh, který předložím vedení firmy, je zlepšení vnitrofiremní komunikace pomocí **nové komunikační technologie zvané skype**. Tento komunikační prostředek pomůže firmě snížit nákladovou položku za telefonní služby.

Na základě systematického pozorování jsem si všimnul způsobu komunikace, k němuž ve vnitrofiremním prostředí dochází. **Velmi často je využíváno mobilního telefonu**. Pouze centrální sekretářka je vybavena také pevnou linkou, ze které volá často na mobilní telefony. Vedení firmy, vedoucí pracovníci i jejich zaměstnanci v oboru prodeje dopravních prostředků jsou vybaveni počítačovou soustavou, **připojenou k celosvětové síti internet**. Místo osobního kontaktu využívají více mobilních telefonů, i když pracují na svém vlastním počítači.

Zavedením softwaru zvaným skype do počítačových jednotek by telefonáty v rámci firmy podstatně snížily provozní náklady, protože tento software umožňuje telefonování **zdarma**. Instalace tohoto softwaru je velmi snadná a žádá minimální finanční prostředky. Při volání mimo dosah skypu by se používal dál mobilní telefon. Nemusel bych tak příště čelit situaci, kdy zaměstnanec firmy hledá od počítače mobilní telefon, aby mohl zavolat svému nadřízenému do další kanceláře o patro výš, že pan Říha je zde.

5.4 Návrh č.4 – zavedení reportu pro vedoucí zaměstnance

Za dobu mého působení ve firmě jsem měl dostatek času, abych poznal organizaci práce. Pokud jsem chtěl hovořit s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení, potřeboval jsem si s nimi velmi často sjednat schůzku na konkrétní datum a hodinu. Spojit se s vedoucími servisů nebyl příliš problém. Problém ovšem nastal, pokud jsem se chtěl spojit s vedoucími prodeje. Vedoucí prodeje velmi často pracovali v terénu, tedy mimo sídlo společnosti.

Z neformálního pohovoru provozním ředitelem firmy (*Paedr. Pokora*) jsem byl vyrozuměn, že „*momentálně celou firmu táhne servis, prodej nemá tak dobré výsledky, které se očekávaly*“. Je mi známa skutečnost, že to byl prodej, který odnik dostal

na velmi dobrou pozici, ve které se momentálně nachází. Známa je mi i skutečnost, že za poslední roky došlo ke změnám na pracovních pozicích a rozšíření počtu nabízených služeb, čímž vzrostl počet vedoucích prodejních oddělení. Momentální situace může být vyvolána nižší poptávkou trhu, zvýšenou nabídkou konkurence nebo jinými skutečnostmi, ale i přesto **navrhují zavedení reportu pro vedoucí prodejních oddělení.**

Reportem je obecně myšlen krátký text, který by vedoucí prodejních oddělení odevzdávali nadřízeným (někomu z vedení firmy). Tento text by měl za úkol podat informace o náplni pracovního dne. Jeho forma by měla být jasná a stručná, její sepsání by mělo zabrat přibližně 5 minut denně. Myslím si, že pro zaměstnance na tak vysoké pozici, na jaké jsou ve společnosti AUTO – BAYER, s.r.o. vedoucí oddělení, by to neměl být problém, obzvlášť vedou-li si plánovaný diář, nejlépe v elektronické podobě. Každý den by tak měli zdokumentovat svoji činnost a v časových intervalech tuto zprávu odesílat osobě z vedení firmy.

Tento report by sloužil ke kontrole činnosti vedoucích zaměstnanců, kteří vykonávají svoji pracovní činnost mimo úsek firmy, a zároveň by dotyčný zaměstnanec získal přehled o produktivitě svojí práce. Pro vedení je určitě důležité vědět, jak zaměstnanec využívá pracovní dobu. Na mysli mám možné zneužití volného prostoru, kterým tito zaměstnanci disponují.

Pokud vedení firmy uzná za vhodné, nemusí report zavádět pro všechny zaměstnance. Pokud má některé zaměstnance „*ozkoušené*“, nemusí je novou povinností trápit. Dle mého názoru je ale zavedení reportu problém pro takové zaměstnance, kteří by s jeho vyplnění měli problémy. Pokud vím, že jsem za pracovní dobu pracoval svědomitě, nemám s napsáním krátkého výpisu problém. Zaměstnanec, jenž by protestoval, by čisté svědomí mít nemusel. Protesty typu „*na to nemám čas*“ nebo „*to je k ničemu*“ беру jako neopodstatněné. Report dokáže odhalit pracovní nekázeň. Tím nechci říci, že k této nekázni dochází ve mnou zkoumané firmě, ale jestli se zde skutečně nachází, ví jen dotyční zaměstnanci, a možnost seznámit s ní vedení firmy pomocí reportu je reálná.

Závěr

Komunikace v podniku je zcela určitě klíčovou otázkou dobře fungující firmy. Je nesporné, že předávání informací při komunikaci mezi zaměstnanci firmy tvoří základ managementu. Chyby, které mohou být individuální nebo systémové, tuto komunikaci poškozují. Odhalit takové chyby, které mohou firmě způsobit problémy závažného charakteru, není vždy jednoduché. A zcela jistě platí pravidlo, dle kterého platí následující znění - **jestliže se problém neodhalí, nemůže být odstraněn.**

Ve své bakalářské práci jsem charakterizoval teoretické hledisko správné komunikace, její průběh, formy, prostředky a v neposlední řadě také nejčastější nedostatky, k nimž ve vnitrofiremním prostředí dochází.

V analytické části jsem provedl výzkum ve společnosti **AUTO – BAYER, s.r.o.**, ve které jsem měl za úkol analyzovat současný stav vnitrofiremní komunikace a vypracovat návrhy, které by prospěly současnému stavu. Pomocí dotazníkového šetření jsem zjistil, že situace ve firmě zcela určitě není optimální. Problémy či nedostatky zjištěné z dotazníkového šetření jsem podrobně analyzoval a sepsal základní problematické okruhy, které jsem vyčetl z dokumentů. S těmito okruhy i individuálními dotazy jsem osobně navštívil zaměstnance ve firmě, včetně vedení firmy. Vedení firmy mi podalo vysvětlení a svůj náhled na danou věc. Zjištěné informace jsem poté použil při zhodnocení situace a návrzích na její zlepšení. Zjištěné nedostatky by se daly rozdělit dle působnosti zaměstnanců – na úseky prodejní a servisů. Tyto části měli jiný pracovní harmonogram, jinou povahu náplně práce a také jiné nedostatky. Proto i mé návrhy nemohly být zavedeny celoplošně.

První z mých návrhů se soustředil na špatný tok informací, ke kterému ve firmě docházelo už delší dobu. Neshody, které působil tento špatný přenos informací, vedly často až k osobním sporům. Protože se jednalo o spory pravidelné, bylo více než pravděpodobné, že se jedná o systémové pochybení, které jsem se svými návrhy snažil zredukovat na co nejnížší míru. Jsem přesvědčen o tom, že se situace po zavedení mého návrhu znatelnělepší.

Druhý návrh reagoval na nedostatečnou komunikaci, která měla za následek špatnou informovanost o stavu společnosti. Zaměstnanci „vymýšleli“ co jen mohli, aby se jim práce ulehčila, ale nebrali v potaz firemní možnosti. I zde pevně věřím, že se moje návrhy ujmou.

Třetí a čtvrtý návrh jsou výsledkem systematického zkoumání vnitrofiremní kultury firmy, jenž nevychází z dotazníkového šetření. Zavedení nové technologie (skype) by neměl být pro firmu složitý proces (odhodlá-li se k němu), zavedením reportu pro vedoucí zaměstnance může narazit na odpor dotyčných. Nebojím se ovšem toho, že by si vedení tento záměr nedokázalo prosadit.

Jak říká jedno staré pravidlo – nikdo není dokonalý, a proto je neustále co zlepšovat. V interpersonální komunikaci toto pravidlo platí obzvlášť. Komunikace sice není úplně vše, ale jen díky ní jsme schopni dosáhnout úspěchů i neúspěchů jak v životě pracovním, tak v životě osobním.

Literatura

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
2. ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 175 s. ISBN 80-86851-10-9.
3. DEVITO, J.A. *Základy mezilidské komunikace*, Praha: Grada, 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
4. GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*, Ostrava: Repronis 2007. 249 s. ISBN 80-85624-23-0
5. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 408s. ISBN 80-7367-040-2
6. HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5
7. JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0
8. JANOUŠEK, J. *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada Publishing, 2007. 172 s. ISBN 978-80-247-1594-0
9. KAŇÁKOVÁ, E. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada Publishing, 2008. 179 s. ISBN 978-80-247-1625-1
10. McLAGAN, P. a KREMBS, P. *Komunikace na úrovni*. Praha: Management Press, 1998. 190 s. ISBN 80-85943-75-1

11. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4
12. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: CODEX Bohemia, 1999. 200 s. ISBN 80-85963-93-0
13. PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Akademia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7
14. POKORNÝ, J. *Manuál tvořivé komunikace*. Brno: CERM, 2003. 195 s. ISBN 80-7204-270-X.
15. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
16. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7
17. SZARKOVÁ, M. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: EKONÓM, 2002. 198 s. ISBN 80-225-1585-X
18. ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2*. Praha: Grada Publishing, 2005. 164 s. ISBN 80-247-0844-2
19. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
20. VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. 320 s. ISBN 80-7178-998-4
21. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4

Seznam tabulek a schémat

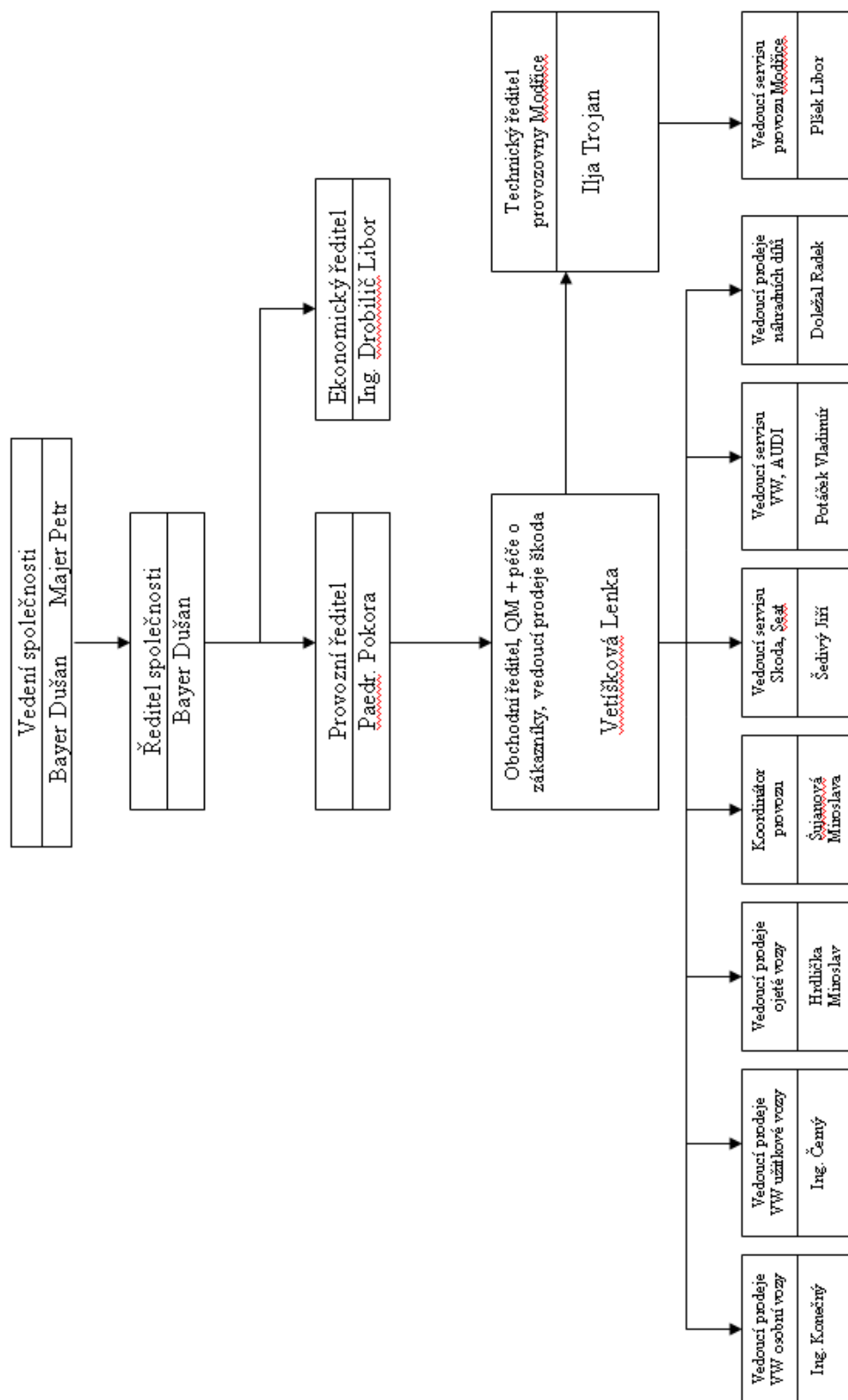
Tabulka č.1: Výčet dovedností.....	20
Schéma č.1: Komunikační proces mezi dvěmi osobami.....	12
Schéma č.2: Shannon – Weaver schéma.....	13
Schéma č.3: Interpersonální komunikace dle novodobých autorů.....	14
Schéma č.4: Organizační struktura společnosti.....	32

Přílohy

Příloha č.1: Organizační struktura firmy AUTO – BAYER, s.r.o.

Příloha č.2: Kompletní dotazník pro zaměstnance AUTO – BAYER, s.r.o.

Organizační struktura společnosti



DOTAZNÍK

Vážený(á) pane(i)

Do rukou se Vám dostává dotazník, který slouží jako **podkladový materiál pro zpracování bakalářské práce** na téma: „Interpersonální komunikace v podniku“.

Cílem dotazníkového šetření je objektivní posouzení kvality vnitrofiremní kultury uvnitř firmy.

Následných výsledků bude využito jak ve prospěch firmy samotné, tak ve Váš.

Předem děkuji za čas, který jste ochotni strávit u vyplňování následujících otázek.

I. Komunikace

1. Komunikace s Vaším vedoucím pracovníkem nebo vedením firmy je podle Vás

- velmi dobrá
- dobrá
- dostatečná
- špatná
- velmi špatná

2. Komunikace mezi zaměstnanci (či spolupracovníky) ve Vašem okolí je

- velmi dobrá, přátelská
- dobrá
- postačující
- špatná
- velmi špatná, nepřátelská

3. Máte možnost se vyjadřovat k činnostem a cílům organizace

- ano, můžu vždy
- většinou ano
- ne vždy
- většinou ne
- ne, tu možnost nikdy nemám

4. Pokud máte jiný názor na to, co se v podniku děje nebo na rozhodnutí vedení

- smím se vyjádřit, bez obav
- většinou se smím vyjádřit

- někdy to řeknu, ale mám obavy
- většinou se nesmím vyjádřit
- nemohu se vyjádřit

5. Je Vám ze strany vedení poskytnuta dostatečná zpětná vazba na Vaše rozhodnutí a výkon Vaší práce?

- ano
- většinou ano
- občas
- většinou ne
- ne

6. Jak kvalitní dostáváte zpětnou vazbu, kterou dostáváte za své výkony?

- je velmi dobrá
- je spíše dobrá
- je průměrná
- je spíše špatná
- je velmi špatná

7. Jaké jsou porady zaměstnanců ve Vašem podniku?

- vždy na výborné úrovni
- na dobré úrovni
- průměrné
- na špatné úrovni
- na velmi špatné úrovni

II. Informovanost

8. Dostáváte informace potřebné pro Vaše pracovní místo?

.....

9. Dozvíte se první informace od managementu, nebo prostřednictvím neformální komunikace?

.....

.....

10. Dostáváte informace příliš pozdě, příliš brzy, právě v čas?

.....

.....

11. Jaký druh informací potřebujete ke své práci?

.....

.....

12. Dostáváte zbytečné informace? *(popřípadě jak často, od koho?)*

.....

.....

III. Pracovní prostředí

13. Pracovní atmosféru ve firmě považujete za

- velmi dobrou
- dobrou
- průměrnou
- špatnou
- velmi špatnou

14. Prostředí, ve kterém pracujete a vybavení pracoviště je podle Vás na

- výborné úrovni
- dobré úrovni
- dostatečné úrovni
- špatné úrovni
- velmi špatné úrovni

15. Režim práce v podniku mi

- naprosto vyhovuje
- vyhovuje
- nevyhovuje

- silně nevyhovuje

16. Co by jste změnili na stávajících pracovních podmínkách a režimu práce ve firmě?

.....

.....

.....

.....

17. Myslíte si, že požadavky kladené na Vás jsou odpovídající Vaší funkci ve firmě?

(ano x ne, občas ano x občas ne, někdy málo požadavků x někdy moc požadavků)

.....

.....

.....

18. Ke svému vedoucímu pracovníkovi máte

- absolutní důvěru
- spíše důvěru
- důvěru jak v čem
- spíše nedůvěru
- absolutní nedůvěru

19. Jak Vás hodnotí Vaši vedoucí pracovníci?

- vždy spravedlivě
- většinou spravedlivě
- někdy spravedlivě, někdy nespravedlivě
- většinou nespravedlivě
- vždy nespravedlivě

20. Školení a vzdělávání je pro Vás

- velmi důležité
- důležité
- není důležité
- vůbec Vám na nim nesejde

21. Úroveň a možnosti vzdělávání ve Vašem podniku jsou

- velmi dobré
- dobré
- průměrné
- špatné
- velmi špatné

22. Cítíte se ve firmě dobře? Proč?

.....

.....

.....

23. Těšíte se do zaměstnání? Vypište důvody pro ano i ne.

.....

.....

.....

24. Jaké zásady chcete dodržovat, jakým vodítkem se chcete řídit?

.....

.....

25. Jakou zodpovědnost máte jako členové firmy?

.....

.....

IV. Znalost politiky a cílů firmy

26. Dlouhodobé cíle a strategii firmy

- bezpečně znám
- převážně znám
- mám představu
- téměř je neznám
- neznám je vůbec

27. Zkuste popsat vlastními slovy, jaká je politika Vašeho podniku.

.....

.....

.....

28. Zkuste popsat vlastními slovy, jaký je nebo jaké jsou hlavní cíle Vašeho podniku.

.....

.....

29. Zkuste popsat vlastními slovy, v čem si myslíte, že spočívá strategie vedení pro dosažení těchto cílů/ tohoto cíle.

.....

.....

.....

.....

V. Možnosti rozvoje firmy

30. Myslíte, že firma rozvíjí svůj potenciál? (*v jaké oblasti, v jaké míře...*)

.....

.....

.....

31. Jsou podle vás ve firmě vhodné podmínky pro další rozvoj firmy?

.....

.....

.....

32. Jaké jsou překážky či nedostatky v rozvoji firmy?

.....

.....

.....

33. Je plně využita kapacita v oddělení, které vedete či za něj zodpovídáte?

.....

.....

34. Jak můžete přispět společnosti k rozvoji firmy?

.....

.....

.....

.....